

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

SOUTENIR UNE STRATÉGIE DE COLLABORATION GRÂCE AU  
CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES (TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION)

PAR

FRANÇOIS AUBIN

JUILLET 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont aidé dans la réalisation de ce mémoire de maîtrise. Tout d'abord, j'aimerais remercier Madame Magda Fusaro, professeure à l'Université du Québec à Montréal qui a été ma directrice de recherche et ma professeure dans plusieurs cours de maîtrise pour m'avoir donné l'envie d'aller plus loin dans mon cheminement universitaire et pour m'avoir guidé et soutenu dans mon travail de mémoire. Son soutien a été constant et très stimulant tant au niveau de la collecte de données que du travail minutieux de rédaction de ce mémoire. Ce mémoire n'aura jamais vu le jour sans sa participation et je tiens en l'en remercier sincèrement. J'aimerais également remercier les professeurs Élie Elia et Luc Cassivi de l'Université du Québec à Montréal pour leur soutien et leurs conseils. Ils ont partagé leurs nombreuses connaissances touchant mon sujet de recherche ce qui m'a permis d'aller plus loin dans ma réflexion. Je tiens également à souligner la participation des dix sept membres des trois unités d'affaires qui ont gracieusement accepté de participer à mon projet de recherche. Ils ont tous été très généreux de leur temps pour répondre à mes questions d'entrevues et bien me montrer leur travail ce qui a été très précieux pour cette recherche. Je tiens à souligner particulièrement le support des trois directeurs de ces unités qui ont accepté de participer au projet et m'ont offert leur soutien total tout au long de la recherche. Je voudrais aussi mentionner le soutien des membres de l'équipe de recherche qui m'ont assisté dans mes démarches notamment Sahbi Boukhit, Christian Fiset du Carrefour Technologique, Erika St-Laurent Goussard ainsi que Anna Margulis. Finalement, j'aimerais remercier le personnel de soutien de l'Université pour son travail très important et son soutien notamment Lucie Fortin, Marie-eve Lepine et Karine Mainard qui m'ont beaucoup facilité la vie grâce à leur travail. À tous et à ceux que j'oublie, je vous remercie profondément pour votre support.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
TABLE DES MATIÈRES .....	iii
LISTE DES FIGURES .....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ .....	xi
INTRODUCTION .....	12
CHAPITRE I	
CONTEXTE DE LA RECHERCHE .....	15
1.1 Centre de gestion de carrière (unité 1) .....	16
1.2 Centre de perfectionnement (unité 2).....	18
1.3 Réseau des diplômés (unité 3) .....	20
1.4 Défis communs .....	22
CHAPITRE II	
PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	24
2.1 Du sujet à l'objet de la recherche.....	24
2.2 Question principale de recherche.....	25
CHAPITRE III	
CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE.....	27
3.1 Les CRM : éléments de définition .....	27
3.2 Les CRM : éléments de stratégie .....	28
3.3 Les CRM : éléments de tactiques.....	29
3.4 Les CRM : éléments de la collaboration? .....	32
3.5 Les dimensions du CRM.....	35
3.6 Du CRM à la collaboration .....	37
3.7 Les caractéristiques la collaboration.....	39
3.8 Les dimensions de la collaboration .....	41



3.9 Les relations entre le CRM et la collaboration.....	45
---	----

## CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	47
------------------------------------	----

4.1 Raisonnement et nature de la recherche.....	47
---	----

4.2 Stratégie de recherche .....	48
----------------------------------	----

4.3 Techniques de collecte de données et échantillon.....	48
---	----

4.3.1 Entrevues.....	50
----------------------	----

4.3.2 Observation .....	51
-------------------------	----

4.3.3 Recension des écrits.....	51
---------------------------------	----

4.4 Contraintes et limites .....	53
----------------------------------	----

4.5 Éthique de la recherche .....	53
-----------------------------------	----

4.6 Analyse des données .....	53
-------------------------------	----

4.6.1 Méthodologie suivie pour l'analyse des données.....	54
---	----

4.6.2 Critères de validation des données.....	55
---	----

4.6.3 Condensation des données .....	59
--------------------------------------	----

## CHAPITRE V

L'IMPACT DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL .....	68
--	----

5.1 Culture organisationnelle.....	68
------------------------------------	----

5.1.1 Historique des trois unités.....	69
--	----

5.1.2 Mission.....	69
--------------------	----

5.1.3 Culture de l'École des sciences de la gestion.....	70
--	----

5.1.4 Culture de chacune des unités.....	71
--	----

5.2 Gouvernance et structure .....	73
------------------------------------	----

5.2.1 Gouvernance .....	74
-------------------------	----

5.2.2 Perception de la structure.....	76
---------------------------------------	----

5.3 Particularités individuelles.....	80
---------------------------------------	----

5.3.1 Ressources humaines .....	81
---------------------------------	----

5.3.2 Compétences et connaissances.....	82
---	----

5.3.3 Attitudes et comportements .....	83
--	----

5.4 Similarités stratégiques .....	85
5.4.1 Stratégie de développement des affaires .....	85
5.4.2 Suivi en équipe.....	86
5.4.3 Modernisation technologique.....	86
5.4.4 Gestion et transfert des connaissances .....	87
5.5 Processus d'affaires indépendants .....	88
5.5.1 Processus d'affaires indépendants de l'unité 1 .....	89
5.5.2 Processus d'affaires indépendants de l'unité 2 .....	91
5.5.3 Processus d'affaires indépendants de l'unité 3 .....	92
5.6 Processus d'affaires globaux.....	92
5.6.1 Développement d'affaires .....	93
5.6.2 Comptabilité, facturation et finance.....	94
5.6.3 Webinaire.....	95
5.6.4 Activités .....	96
5.6.5 Prise de présence, attestation et compilation.....	97
5.6.6 Suivi, courriel et contact .....	97
5.6.7 Rapports au conseil d'administration et partenaires .....	98
5.7 Relations entre les processus d'affaires .....	101
5.7.1 Relations entre les processus d'affaires de l'unité 1 .....	102
5.7.2 Relations entre les processus d'affaires de l'unité 2 .....	102
5.7.3 Relations entre les processus d'affaires de l'unité 3 .....	103
5.8 Technologies de l'information .....	106
5.9 Conclusion du chapitre .....	109
CHAPITRE VI	
LES CARACTÉRISTIQUES DU CRM.....	112
6.1 Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés .....	112
6.1.1 Besoins généraux .....	113
6.1.2 Besoins en suivis.....	113
6.1.3 Besoins d'alertes .....	115
6.1.4 Besoins de rapports .....	115

6.1.5 Besoins collaboratifs.....	116
6.1.6 Besoins analytiques.....	117
6.1.7 Besoins en nouvelles procédures et formation.....	117
6.2 Informations clientes.....	119
6.2.1 Caractéristiques des clients.....	119
6.2.2 Relations entre clients.....	122
6.2.3 Relations avec les clients.....	126
6.2.4 Connaissances sur les clients.....	127
6.3 Conclusion du chapitre.....	130
<b>CHAPITRE VII</b>	
<b>ADÉQUATION ENTRE LE CRM ET LA COLLABORATION.....</b>	<b>132</b>
7.1 Collaboration en place et souhaitée.....	133
7.1.1 Vision de la collaboration.....	133
7.1.2 Collaboration actuelle intra-organisationnelle.....	135
7.1.3 Collaboration actuelle inter organisationnelle.....	136
7.2 Incitatifs individuels et organisationnels à collaborer.....	140
7.2.1 Motivation de collaborer.....	141
7.2.2 Obligation de collaborer.....	142
7.2.3 Partage des données.....	144
7.2.4 Sécurité des données.....	144
7.2.5 Aspect politique.....	145
7.3 Intégration.....	147
7.3.1 Déconstruire les processus jusqu'au niveau informationnel.....	151
7.3.2 Activités intégrées dans les fonctionnalités du CRM.....	156
7.3.3 Systèmes d'informations touchées par les activités intégrés.....	159
7.3.4 Catégories d'informations clientes intégrées.....	160
7.4 Synthèse de l'analyse.....	162
7.5 Modèle de collaboration grâce au CRM.....	168
7.5.1 Neuf dimensions classiques.....	172
7.5.2 Moyen de la collaboration.....	172

7.5.3 Object de la collaboration .....	173
7.5.4 Enjeu alliant le moyen et l'objet .....	173
7.5.5 Impacts sur les dimensions .....	174
CONCLUSION.....	176
LISTE DE RÉFÉRENCES .....	182
ANNEXE 1	
MODULES DU CRM.....	186
ANNEXE 2	
DONNÉES DU CRM .....	191
ANNEXE 3	
GUIDE D'ENTREVUE 1 .....	192
ANNEXE 4	
GUIDE D'ENTREVUE 2.....	194
ANNEXE 5	
CERTIFICAT ÉTHIQUE .....	197
ANNEXE 6	
EXEMPLE DE VERBATIM CODÉE DE LA PREMIÈRE SÉRIE D'ENTREVUES.....	198
ANNEXE 7	
EXEMPLE DE VERBATIM CODÉ DE LA DEUXIÈME SÉRIE D'ENTREVUES .....	201
ANNEXE 8	
EXEMPLE DE COGNITIVE MAPING .....	205
ANNEXE 9	
EXEMPLE DE DESCRIPTION D'UN PROCESSUS .....	206
ANNEXE 10	
SYSTÈMES INTÉGRÉS UNITÉ 1 .....	208
ANNEXE 11	
SYSTÈMES INTÉGRÉS UNITÉ 2.....	209
ANNEXE 12	
SYSTÈMES INTÉGRÉS UNITÉ 3 .....	210

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure</b>	<b>Page</b>
1.1      Structure de l'unité 1 .....	18
1.2      Structure de l'unité 2 .....	20
1.3      Structure de l'unité 3 .....	21
3.1      The Marketing Strategy Continuum: Some Implications .....	30
3.2      Hollistic framwework for CRM .....	36
3.3      Inter organizational collaborative capacity (ICC) model .....	42
3.4      Collaborative Framework .....	45
6.1      Value Chain Model .....	128
7.1      Exemple de matrice informationnelle .....	153
7.2      Modèle des conditions du succès d'un projet de collaboration grâce au CRM .....	166
7.3      Modèle de collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle grâce au CRM.....	171
17.1      Exemple de cognitive maping .....	205

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau</b>	<b>Page</b>
3.1 Deux perspectives de gestion de l'information.....	32
3.2 Typologie des systèmes collaboratifs .....	33
3.3 Caractéristiques de la collaboration au centre de la recherche.....	41
4.1 Relations entre objectifs et techniques de collecte de données.....	49
4.2 Échantillon .....	50
4.3 Critères méthodologiques .....	55
4.4 Critères relationnels .....	57
4.5 Liste de codes.....	61
4.6 Liste de catégories.....	63
4.7 Liste de catégories ajoutées .....	64
4.8 Liste de catégories écartées.....	65
4.9 Catégories finales.....	67
5.1 Différence structure légale et gouvernance.....	75
5.2 Structure des ressources humaines.....	81
5.3 Synthèse des processus globaux .....	100
6.1 Relations entre types de clients.....	125
7.1 Exemple de couverture par le CRM.....	156
7.2 Couverture des processus pour les trois unités .....	157
7.3 Tableau des conditions favorisant la collaboration .....	163
7.4 Tableau des conditions favorisant la collaboration grâce au CRM.....	163

7.5	Tableau des conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM .....	164
7.6	Synthèse des catégories.....	170
10.1	Module vente .....	187
10.2	Module marketing et analyse .....	188
10.3	Module gestion et organisations .....	189
10.4	Module service.....	190
18.1	Processus d'aide aux stages .....	206

## RÉSUMÉ

Ce mémoire porte sur la capacité du Customer Relationship Management de soutenir une stratégie de collaboration entre trois unités d'affaires. Le mémoire permet de déterminer si le CRM est un outil collaboratif et quelles conditions doivent être réunies pour pouvoir l'utiliser dans le contexte de trois unités semi — autonomes comportant de 3 à 12 employés dans le secteur de l'éducation universitaire.

Trois hypothèses ont guidé ce mémoire de recherche : la première hypothèse est liée au contexte des trois unités. Nous postulons que le fait d'avoir des contextes d'affaires similaires peut favoriser la collaboration. La seconde hypothèse est liée à la nécessité de partager des informations sur les « mêmes » clients grâce au CRM, ce qui aurait comme résultat de faciliter la collaboration dans les trois unités. Enfin, la troisième hypothèse est liée aux formes de collaboration existante entre les trois unités. De fait, des contextes *a priori* similaires et la nécessité de mise en commun des données clients feront émerger des formes de collaboration que le CRM risque — ou non — de favoriser.

Nous avons effectué trois études de cas qui ont permis de répondre aux objectifs de recherche qui étaient de décrire le contexte des trois unités, d'identifier les caractéristiques du CRM et d'identifier les relations (et l'adéquation) entre les caractéristiques du CRM et les dimensions de la collaboration. Nous avons réalisé deux séries d'entrevues, de l'observation participante ainsi que la recension des documents organisationnels afin de pouvoir répondre à ces objectifs de recherche.

En faisant une analyse approfondie des différents éléments clés des organisations et en comparant les caractéristiques des trois unités, nous avons déterminé que le CRM favorise le développement d'une collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle entre les trois unités d'affaires.

Mots clés = Customer Relationship Management, Collaboration, Collaboration intra-organisationnelle, Collaboration inter organisationnelle, Connaissance client, Intégration.



## INTRODUCTION

La collaboration entre les individus et les organisations est un phénomène en constante évolution et semble prendre une place importante dans les organisations. De fait, elles tentent de se rapprocher de leurs clients et fournisseurs afin d'être plus efficaces et de mieux réagir aux changements de l'environnement. (Danese et Pietro, 2011; Harguem et Bergeron, 2006) Ainsi, la collaboration devient un enjeu de gestion dans les organisations. Par exemple, le développement de réseaux d'entreprises qui travaille conjointement à l'atteinte d'objectifs individuels et communs est en constante émergence; ce faisant, les stratégies d'affaires basées sur les réseaux d'entreprises et les partenariats sont au cœur des stratégies de plusieurs organisations. Ces dernières cherchent à nouer des alliances afin de profiter d'une combinaison d'avantages concurrentiels et de rester compétitives. (Eschenbächer, 2012; Harguem et Bergeron, 2006)

En outre, l'émergence de plates-formes collaboratives et des réseaux sociaux force les acteurs du milieu des affaires à être de plus en plus interdépendants. Cette forme de collaboration entre les entreprises devient critique, puisqu'il s'agit d'un enjeu permettant de gérer efficacement les entreprises. (Zhang et coll., 2004)

La concurrence intensive entre les entreprises les amène à maintenir de plus en plus d'informations sur leurs clients et partenaires. En effet, la relation avec les clients a évolué passant d'une relation de nature transactionnelle à une relation de nature plus relationnelle qui nécessite des pratiques améliorées de service à la clientèle. (Thomas, 2002; Lequeux, 1999; Gronroos, 1994) Ce contexte de rapprochement avec les clients pousse les entreprises à se doter d'outils qui permettent de mieux connaître et gérer les besoins des clients. Les outils disponibles offrent la possibilité de soutenir l'effort de vente, et plus spécifiquement du service à la clientèle, du service après-vente, des campagnes marketing et plusieurs autres domaines.

Ainsi, plusieurs outils technologiques ont été développés dans le but de rapprocher les entreprises des autres organisations, des fournisseurs et des clients. Sur le plan des organisations, notons les IOIS (*Inter organizational Information Systems*) qui comprennent les EDI (*Electronic Data Interchange*), les places d'affaires électronique (*electronics market place*), extranet et plusieurs autres. Sur le plan des fournisseurs, les systèmes de *e-sourcing* et d'*E-procurement* ainsi que des systèmes internes voués à la connexion avec les systèmes des fournisseurs tels que les ERP (*enterprise resources planning*) sont

également en très présents sur le marché. Ces différents systèmes sont utiles pour intégrer les opérations et améliorer la productivité, en particulier, lors du processus de production de marchandises. Cependant, le rapprochement avec les autres organisations et les fournisseurs n'est pas toujours suffisant pour offrir des produits et services capables de se distinguer et leur permettre de rester concurrentiels. Les entreprises doivent nécessairement se rapprocher de leurs clients, surtout en ce qui concerne l'offre de services. (Eschenbacher. 2012)

Or, dans bien des cas, l'outil choisi par les organisations est une application de type *Customer Relationship Management* (CRM), dont l'une des particularités est de favoriser le rapprochement entre la stratégie de l'entreprise et les besoins des diverses clientèles. Depuis une dizaine d'années, les CRM ont fait une entrée remarquée au sein des entreprises de services. Le rapport de Gartner Inc. publié en 2012 souligne : « *The latest enterprise software forecast from Gartner shows Customer Relationship Management (CRM) increasing to a \$36.5B worldwide market by 2017, a significant increase from the \$20.6B forecasted in Q1 of this year* » et va même jusqu'à prédire que la part de marché des CRM dépassera celle des ERP au cours de l'année 2017. Ce rapport confirme l'importance des CRM ainsi que la nécessité de la rétention de la clientèle comme enjeux stratégiques des entreprises. La capacité du CRM à améliorer la relation avec la clientèle a été abondamment traitée. (Thomas, 2002. Lassar et coll., 2008. Kim et Pan, 2006. Rahimi et Berma, 2009)

En effet, les organisations qui offrent des services à une large gamme de clientèles hétérogènes ne peuvent plus considérer les clients comme un groupe homogène aux besoins identiques. Les clients ont des goûts de plus en plus sophistiqués et ces derniers s'attendent des organisations qu'elles arrivent à leur offrir un service personnalisé à bas prix. (Gronroos, 1994) Le CRM permet donc le rapprochement de l'organisation avec sa clientèle. Le CRM signifie à la fois la stratégie générale de relation avec la clientèle et développement d'un outil (ou une application) au service de cette stratégie.

C'est d'ailleurs, l'analyse des relations entre la mise en œuvre d'un CRM et les possibles formes de collaboration qui constitue la prémisse de cette recherche. Tout au long de ce mémoire, nous insisterons sur les formes de collaboration existantes ou en émergence que nous allons analyser au sein de trois unités organisationnelles appartenant à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Nous verrons tout d'abord à présenter le contexte dans lequel s'inscrit ce mémoire, nous poserons ensuite la problématique (questions de recherche, hypothèses et objectifs), le cadre théorique de la recherche et la méthodologie privilégiée pour atteindre les objectifs fixés. Par la suite, trois chapitres présenteront l'analyse et les conclusions du mémoire. Le chapitre 5 présentera l'impact du contexte organisationnel, le chapitre 6 présentera les caractéristiques du CRM et le chapitre 7 présentera l'adéquation entre CRM et collaboration. Une conclusion permettra de faire le point sur les principaux résultats et situera des pistes de recherches supplémentaires qui sont envisagées.

## CHAPITRE I

### CONTEXTE DE LA RECHERCHE

L'intuition initiale pour ce mémoire résulte d'observations effectuées lors d'une recherche action menée par le Laboratoire interdisciplinaire de recherche en technologies d'affaires (LIRTA) menée en collaboration avec la Chaire UNESCO en communication et technologies pour le développement de l'UQAM. Cette étude, amorcée à l'été 2012, avait pour objectif d'établir les besoins de trois unités administratives de l'ESG en vue d'acquérir un CRM. Les unités sont : le Centre de gestion de carrière, le Centre de perfectionnement et le Réseau des diplômés. Au cours des cinq dernières années, les unités avaient déjà entrepris une réflexion sur la possibilité de se doter d'un CRM afin d'améliorer leur gestion de la relation client. Cependant, la direction de l'ESG avait insisté sur la possibilité de se doter d'un seul CRM pour les trois unités afin de favoriser la collaboration entre les unités et de diminuer les coûts d'acquisition d'une éventuelle solution<sup>1</sup>.

Dès le printemps 2012, les trois directions des unités ont discuté des possibilités d'acquérir une solution technologique commune avec les avantages et inconvénients inhérents à cette proposition. La réflexion s'est effectuée dans un contexte de développement d'affaires exacerbé par un taux de roulement du personnel important dans chacune des unités et par la mise en évidence de problématiques et besoins communs. Par ailleurs, différents partenaires spécialisés dans le domaine des CRM ont suggéré qu'un seul CRM pourrait soutenir leurs opérations étant donné leur domaine d'activités. Afin de répondre aux problématiques que connaissent les trois centres, la direction de l'École des sciences de la gestion a mandaté le LIRTA pour effectuer une analyse d'opportunités conduisant – ou non – à l'acquisition, puis à l'implantation d'une solution technologique unique pour les trois unités (Fusaro & Aubin, 2012, p. 12). L'ensemble des raisons mentionnées a fait en sorte que les trois centres et la direction de l'ESG ont fixé les trois orientations suivantes dans le cadre du projet C :

- 1- Déterminer si un CRM est une solution technologique appropriée pour chacune des trois unités;
- 2- Évaluer si les trois unités peuvent implanter un seul CRM;

---

<sup>1</sup> Avec l'accord de Magda Fusaro, directrice de recherche, nous avons utilisé le chapitre 1 « Description du Projet C », Études des besoins et des fonctionnalités de l'Unité 1 (Fusaro et Aubin, 10 septembre 2012) afin de documenter le contexte de la recherche. Le rapport complet est disponible sur demande auprès de Magda Fusaro.

- 3- Analyser les CRM disponibles sur le marché en vue de répondre aux besoins des trois unités.

Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- effectuer l'analyse des processus d'affaires ainsi que l'analyse technique des unités pour compléter le rapport d'analyses d'opportunités synthétiques pour les trois unités
- identifier une solution technologique qui permettra de répondre aux besoins et processus d'affaires des trois unités
- proposer – dans la mesure du possible – une solution unique
- piloter l'implantation – advenant que l'ensemble des partenaires valide le choix de la solution technologique (*ibidem*, p. 12).

En tenant compte des objectifs suivants :

- Documenter les besoins intra et inter organisationnel des trois unités
- Acquérir une solution technologique qui renforcera la stratégie des unités
- Permettre une mise à jour en temps réel des informations liées à l'ensemble des partenaires des unités, et ce, malgré un roulement important du personnel
- Favoriser la synergie entre les besoins de développement d'affaires des centres
- Coordonner les activités des trois unités
- Développer de nouvelles opportunités d'affaires avec les différents partenaires

Les trois unités agissent au sein de la sphère des services proposés par l'école, mais elles ont des statuts légaux et des niveaux d'autonomie différents.

### 1.1 Centre de gestion de carrière (unité 1)

Le Centre de Gestion de Carrière (unité 1) a pour mission d'offrir des services pour les étudiants de l'École des Sciences de la Gestion afin de faciliter leur intégration au marché du travail. Concrètement, cela signifie :

- Plus de 80 activités par année incluant une cinquantaine d'activités de recrutement sur le campus
- L'organisation de deux *journées carrières*
- Plus de trente activités de formation pour la recherche d'emploi

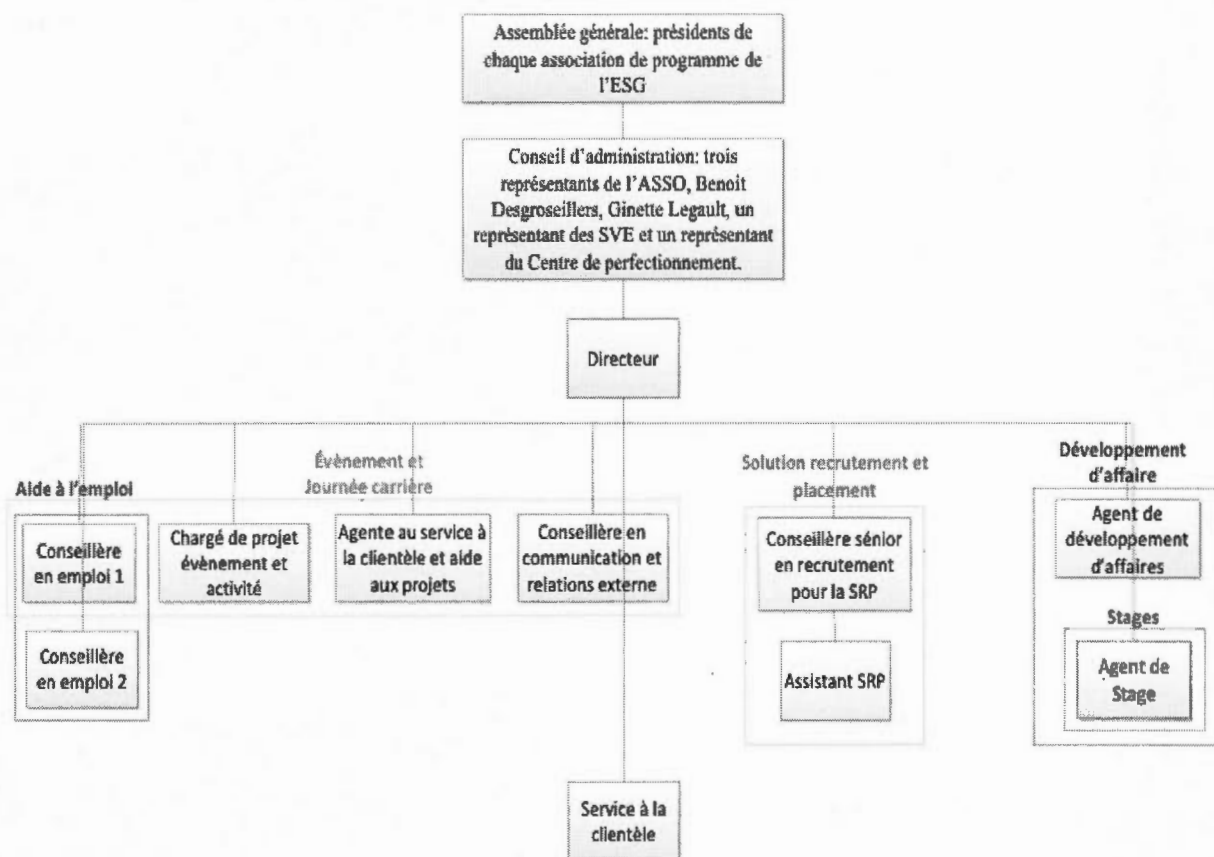
L'unité 1 est un organisme à but non lucratif financé en grande partie par les associations étudiantes qu'il dessert. Le directeur de l'unité est responsable de la direction de l'unité au quotidien. Il est chapeauté par un conseil d'administration qui est lui-même chapeauté par une assemblée générale. La structure légale de l'unité 1 lui donne une bonne autonomie puisque les fiduciaires lui donnent les moyens pour qu'elle puisse mener sa mission sans trop d'ingérence. Au cours de la dernière année, l'unité 1 a cherché à diversifier l'offre des services tant aux étudiants qu'aux entreprises. Pour ce faire, le centre a dû engager des employés dont le mandat est de développer de nouveaux partenariats avec les entreprises afin d'augmenter l'offre des stages et des emplois proposés par les entreprises. Par ailleurs, l'unité 1 souhaite également développer des solutions de recrutement et de placements aux entreprises, ce qui conduit aussi à une diversification de ses sources de financement.

La structure financière amène donc l'unité 1 à vouloir servir d'abord et avant tout les associations étudiantes de l'école, principaux bailleurs de fonds. La légitimité de son action est déterminée par sa capacité à offrir des résultats aux associations étudiantes, que cela soit en matière d'emplois trouvés, des stages trouvés, des activités sur le campus et ainsi de suite. Au cours de la dernière année, elle a choisi de tenter une diversification des sources de financement en développant un service de solutions de recrutement et de placement s'adressant directement aux entreprises. L'organigramme suivant présente la structure organisationnelle de l'unité 1 et les relations entre les employés et les deux types de clientèle (*ibidem*, p. 8).



**Figure 1.1**  
Structure de l'unité 1

## Schéma 1: Organigramme de l'Unité 1



### 1.2 Centre de perfectionnement (unité 2)

Le Centre de perfectionnement (unité 2) a pour mission d'offrir diverses formations qui touchent aussi bien les professionnels provenant du marché du travail que les individus soucieux d'améliorer leurs connaissances dans un domaine précis. Les formations de l'unité 2 donnent lieu à des attestations nécessaires pour ces professionnels qui souhaitent se perfectionner. Les employés de l'unité 2 sont des spécialistes de la gestion de projet. Ils mettent en commun les compétences des formateurs et les besoins des organisations. Les particularités de l'unité 2 sont :

- Nécessité de s'autofinancer en proposant des formations diversifiées aux entreprises

- Les formations offertes ne sont pas des formations créditées
- Embauche des enseignants de l'UQAM ainsi que des intervenants extérieurs afin d'offrir une gamme de cours diversifiée
- Offre de formations « sur mesure » qui correspondent à des besoins précis
- Offre de formations « publics » disponibles pour tous les individus.

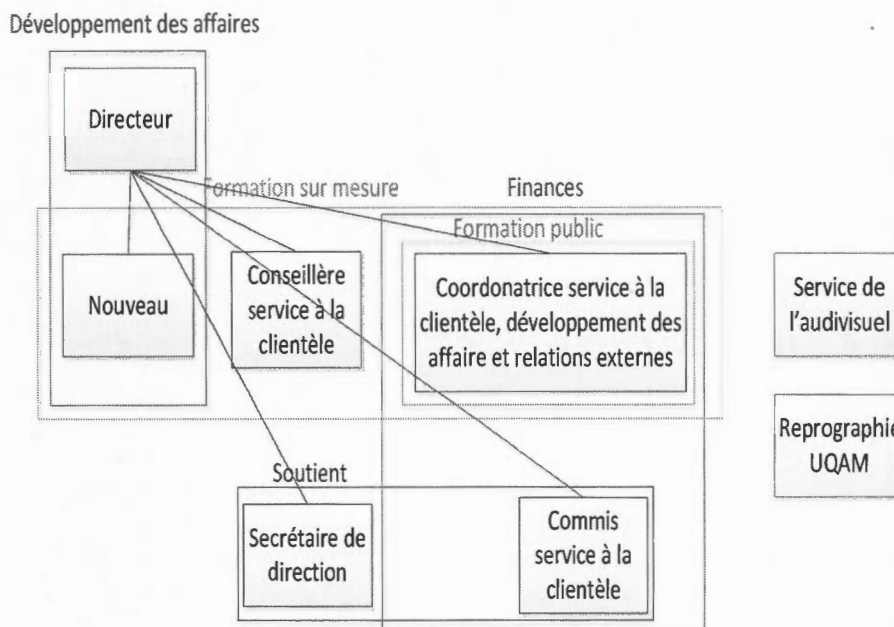
Actuellement, l'unité 2 vit une période de croissance et de développement accéléré grâce à la diversification de son offre de formation et à l'obtention d'importants contrats avec de grandes organisations québécoises. Plusieurs projets sont en cours de réalisation, notamment le développement de Webinaires en anglais ainsi que le développement du marché international. Pour évaluer les besoins des différents clients, les employés de l'unité 2 effectuent une consultation et une validation des besoins de l'entreprise avant, pendant et après la formation. L'unité 2 possède une structure légale très différente. En effet, il s'agit d'une unité de service de l'École des sciences de la gestion, institutionnalisée et autofinancée. L'unité 2 finance la totalité de ses opérations à partir des revenus qu'il tire des formations qu'il offre aux différentes organisations. Il n'y a aucun conseil d'administration qui chapeaute l'organisation. L'unité 2 doit rendre des comptes directement à l'ESG comme d'autres services de l'École.

Étant donné qu'il s'agit d'une unité autofinancée, les employés possèdent une grande autonomie pour accomplir leurs tâches. La direction de l'ESG ne s'ingère pas dans les opérations de l'unité tant et aussi longtemps que ce dernier est capable de payer ses propres opérations. Par conséquent, l'unité 2 est certainement l'unité qui possède le plus d'autonomie pour tenter des innovations et des projets, mais cette grande autonomie vient également avec un niveau de risque beaucoup plus élevé. Une mauvaise décision d'affaires et la survie est menacée, risque qui n'est pas présent dans les autres unités. L'organigramme suivant présente la structure de l'unité 2 et les relations entre les membres du personnel (*ibidem*, p. 9).



**Figure 1.2**  
Structure de l'unité 2

## Schéma 2: Organigramme de l'Unité 2



### 1.3 Réseau des diplômés (unité 3)

Le Réseau des diplômés (unité 3) est une organisation qui a été créée en 1976. En 2011, l'unité 3 a changé de statut passant de celui d'un organisme à but non lucratif à celui de service intégré à la structure de l'administration académique. La mission de l'unité 3 est de développer un sentiment d'appartenance auprès des diplômés et de faciliter leur participation au soutien de l'administration académique. L'objectif est de créer un réseau solide de partenaires qui ont à cœur le développement de l'administration académique et qui souhaitent y participer. Concrètement, cela signifie :

- Générer des retombées positives pour l'administration académique
- Créer un sentiment de fierté auprès des diplômés
- Obtenir des offres de stages et d'emplois pour les étudiants
- Négocier des partenariats avec des organisations qui serviraient à l'ensemble des diplômés (par exemple les assurances collectives), etc.

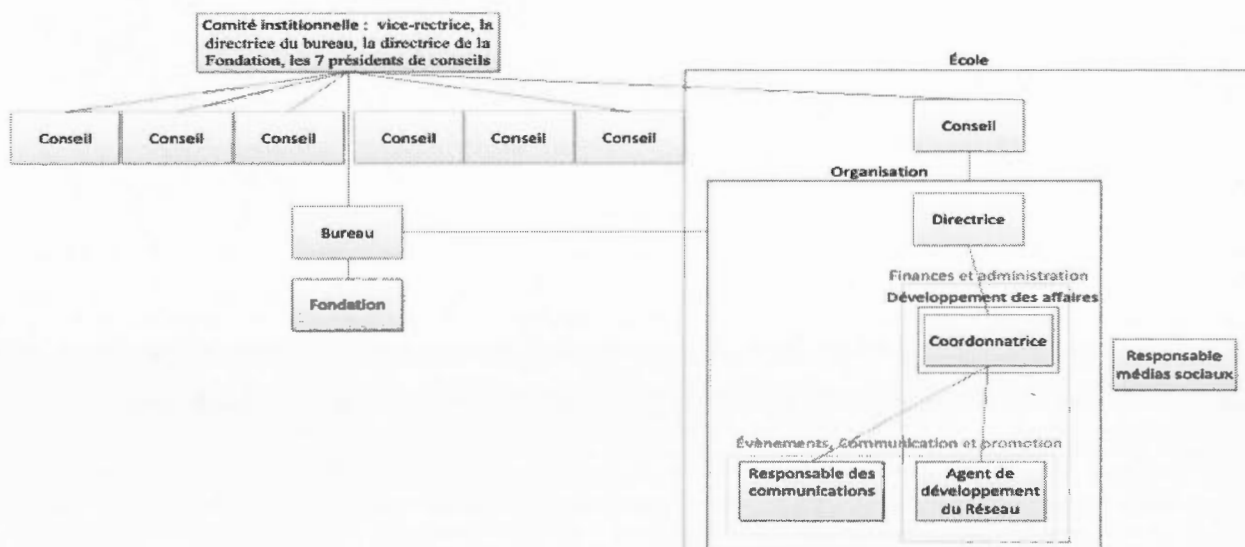
L'unité 3 gère une douzaine d'événements par année, soit quatre Webinaires, quatre « apéros » des diplômés, deux grands crus, le golf ainsi que le gala. Certaines activités sont gérées directement par l'unité 3 alors que d'autres sont orchestrées par d'autres organisations partenaires. L'unité 3 compte sur plusieurs partenaires et commanditaires qui soutiennent sa mission (*ibidem*, p. 10). L'unité 3 possède beaucoup moins d'autonomie que les deux autres unités. Chacune de ses dépenses est scrutée à la loupe par l'École des sciences de la gestion. La coordonnatrice doit justifier ces dépenses et l'entreprise de nouvelles initiatives est donc très limitée.

Finalement, l'unité 3 est une unité au service de l'École des sciences de la gestion, institutionnalisée, mais non autofinancée. En plus d'être au service de l'école, l'unité doit également rendre des comptes à un conseil des diplômés qui chapeaute ses activités. De plus, la responsable de l'unité 3 ne possède pas le titre de directrice, car la direction de l'unité 3 appartient directement à la direction de l'ESG.

L'organigramme suivant présente la structure de l'unité 3 (*ibidem*, p. 10-11).

**Figure 1.3**  
Structure de l'unité 3

### Schéma 3: Organigramme de l'Unité 3



#### 1.4 Défis communs

Les trois unités font face à des défis communs qui ont contribué à la mise en œuvre de cette recherche. Le premier défi commun exprimé par les trois unités concerne la nécessité d'améliorer la gestion des connaissances sur leurs clients respectifs. En effet, chacune des unités possède une liste plus ou moins longue de clients, partenaires et commendataires dont elles cherchent à améliorer la relation afin de faciliter le développement d'affaires. Également, la possibilité de partager des informations sur leurs clients respectifs est au cœur de la dynamique de collaboration que les directeurs envisagent pour les trois unités. Par exemple, à partir de clients qui ont déjà utilisé un service comme la participation à la journée carrière de l'unité 1, les unités voudraient tenter d'offrir des services complémentaires en mettant à profit l'offre diversifiée comme les activités de perfectionnement pour l'unité 2 ou les activités de réseautage pour l'unité 3.

Le deuxième défi commun mentionné par les trois directeurs concerne le besoin de changement de système d'informations. En effet, les trois directeurs souhaitent moderniser leurs systèmes et leurs habitudes de travail. Les trois unités possèdent une liste comportant un certain nombre de critères techniques et organisationnels en lien avec le renouvellement de leurs systèmes respectifs, mais les directeurs n'ont pas défini un plan permettant de renouveler ces systèmes en place.

Finalement, le troisième défi commun est d'augmenter le niveau de collaboration au sein des unités et entre les unités. Les directeurs affirment qu'il existe déjà une certaine forme de collaboration, car les membres des différentes unités collaborent de manières informelles sur différents projets. De plus, ils mentionnent qu'ils sont conscients du fait que certaines de leurs activités sont très similaires à plusieurs égards, mais qu'elles sont effectuées sans coordination, notamment le processus de développement d'affaires et celui de l'organisation d'activités. Les directeurs soulignent le fait que les membres de leurs équipes font pratiquement tout en équipe et que la nécessité de collaborer est un enjeu stratégique. Au plan inter organisationnel, il y a une volonté de collaboration, mais les directeurs s'interrogent sur cette collaboration éventuelle. Ils souhaitent dégager une synergie entre les unités afin de soutenir plus adéquatement chacune de leurs missions. L'envie de collaboration est affirmée, mais les directeurs sont encore très loin de savoir si cette collaboration est réellement possible dans le contexte des particularités propres aux trois organisations.

Ainsi, les trois unités se questionnent à savoir si le CRM leur permettrait d'améliorer l'efficacité de leurs systèmes d'informations. De plus, elles se questionnent à savoir si la mise en place d'un CRM commun est possible et dans quelle mesure la mise en œuvre de cet outil favorisera ou consolidera les formes de collaboration.

Notre mémoire est en partie liée à la problématique de la collaboration. En effet, nous pensons que la collaboration est enjeu central et stratégique pour les trois unités. Ce postulat repose sur le fait que les directeurs des trois unités ont, d'une part, exprimé le souhait, voire la nécessité de partager des données grâce au système à venir et, d'autre part, d'évaluer les possibilités de collaboration grâce aux différents processus liés au CRM.

## CHAPITRE II

### PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE RECHERCHE

Après avoir établi le contexte qui a mené à la mise en place de ce mémoire, cette section présentera l'objet, la question, les objectifs et les hypothèses qui guident la réalisation de celle-ci.

#### 2.1 Du sujet à l'objet de la recherche

Le contexte de la recherche et la mise en évidence de plusieurs défis communs ont fait émerger plusieurs interrogations liant la mise en œuvre d'un CRM et les formes de collaboration pouvant en résulter. Quelles sont les relations entre le CRM et la collaboration? Est-ce que la nécessité d'implanter un CRM aboutit à vouloir collaborer ou est-ce le souhait de collaborer qui pousse l'implantation d'un CRM commun? Et le CRM est-il véritablement une application favorisant diverses formes de collaboration? Enfin, est-ce que la collaboration entre les unités est possible et souhaitable?

Selon nous, la relation existante entre le CRM et la collaboration nécessite une investigation plus approfondie. En effet, si le CRM est le point d'entrée de cette recherche, c'est l'analyse des relations entre le CRM et les formes de collaboration au sein des trois unités qui devient l'objet de ce mémoire. Notre réflexion se situe donc en amont de l'implantation d'un CRM et accordera une importance particulière à l'étude du contexte organisationnel de chaque unité. Il est important de spécifier certaines caractéristiques des unités à l'étude. Premièrement, les organisations ne sont pas des organisations totalement autonomes; ce sont plutôt des unités agissant de manière plus ou moins autonome à l'intérieur d'une structure plus vaste soit celle de l'École et de l'Université. Un deuxième élément important est la taille des unités, puisqu'elles comptent entre 3 à 12 employés. Un autre élément concerne la mission de ces unités : ce ne sont pas des organisations classiques ayant des processus répétitifs, car la majorité de leurs opérations sont orientées vers la livraison de projets plus ou moins récurrents. Un dernier élément concerne le secteur d'activité, puisque ces unités évoluent dans la sphère des services et dans le secteur public. Ces caractéristiques ont un corollaire important, soit des moyens financiers très limités.

Par conséquent, l'objet de ce mémoire concerne l'étude des relations entre le CRM et les formes de collaboration au sein des trois unités semi-autonomes comportant de 3 à 12 employés dans le secteur de l'éducation universitaire.

## 2.2 Question principale de recherche

La question qui guide ce mémoire est : dans quelle mesure et à quelles conditions le CRM permet-il de soutenir une stratégie de collaboration entre trois unités semi — autonomes comportant de 3 à 12 employés dans le secteur de l'éducation universitaire?

Cette question de recherche renvoie à trois hypothèses que nous tenterons de confirmer ou d'infirmer grâce à l'analyse des données. La première hypothèse est liée au contexte des trois unités. En effet, nous postulons que le fait d'avoir des contextes d'affaires similaires peut favoriser la collaboration. Ainsi, le fait qu'il existe un nombre d'éléments communs comme des missions semblables, la volonté de collaborer et une ouverture pour le changement peut aboutir à la mise en évidence des formes de collaboration réelles ou à venir. Cette hypothèse est renforcée par le fait que les trois unités agissent au sein de la même organisation et on peut ainsi penser que leurs structures organisationnelles, leurs cultures organisationnelles et les particularités individuelles des membres qui les composent sont similaires.

La seconde hypothèse est liée à la nécessité de partager des informations sur les « mêmes » clients grâce au CRM, ce qui aurait comme résultat de faciliter la collaboration dans les trois unités. En effet, l'une des caractéristiques des applications CRM est de constituer une base de données qui serait partagée par les trois unités. Ainsi, le partage d'informations clients, l'intégration des données et l'adéquation entre le CRM et les processus d'affaires seront des enjeux clés permettant d'aboutir à une collaboration. Plus le niveau de partage d'information client sera élevé, plus le changement sera difficile en matière d'intégration des données entre les systèmes et entre les unités. Finalement, les processus d'affaires des trois unités doivent pouvoir s'ajuster au CRM et vice-versa. La collaboration sera possible si cet ajustement est réalisé adéquatement dans les trois unités.

Enfin, la troisième hypothèse est liée aux formes de collaboration existant entre les trois unités. De fait, des contextes *a priori* similaires et la nécessité de mise en commun des données clients feront émerger des formes de collaboration que le CRM risque – ou non – de favoriser. La taille des unités et l'appartenance commune à une même organisation semblent favoriser une collaboration de type intra, mais qu'en est-il d'une collaboration inter unités grâce au CRM?



Afin de répondre à notre question de recherche et de confirmer ou non, nos hypothèses, trois objectifs guideront cette étude :

- Décrire le contexte des trois unités

Le premier objectif inclut de décrire l'ensemble du contexte des organisations. Il est important de définir qu'elle est leur vision de la collaboration, leurs stratégies d'affaires respectives et des éléments tels que la culture, la structure, les processus et les technologies en places. Également, il est primordial de déterminer qu'elle est leur vision du CRM, qui seront les utilisateurs désignés du système et à quel niveau ils collaboreront avec les membres des autres unités. La description du contexte et l'analyse de la situation organisationnelle des trois unités sont primordiales afin de pouvoir répondre à la question de recherche et c'est pourquoi il s'agit du premier objectif.

- Analyser les caractéristiques du CRM

Le deuxième objectif inclut de déterminer qu'est-ce qu'un CRM. Ce deuxième objectif inclut de déterminer l'environnement du CRM. Il faut déterminer qu'est-ce que la stratégie CRM, les tactiques marketings, l'outil CRM et quelles sont les composantes du CRM. Également, il est primordial de déterminer si oui ou non il s'agit d'un outil permettant la collaboration. Cela implique de faire une recherche sur les caractéristiques des systèmes collaboration et les CRM collaboratifs eux-mêmes.

- Identifier les relations (et l'adéquation) entre les caractéristiques du CRM et les dimensions de la collaboration.

Finalement, le dernier objectif permet de faire la relation entre les dimensions de la collaboration trouvée dans la revue de littérature et l'analyse du contexte des trois unités avec les caractéristiques du CRM en lien avec la collaboration. Pour arriver à une collaboration grâce au CRM, il est primordial de comprendre à quel niveau les unités veulent collaborer et si le CRM permet de le faire.

Afin d'arriver à répondre à la question de recherche, aux trois hypothèses et aux trois objets de recherche, une revue de littérature touchant à la fois les aspects de collaboration et du CRM est nécessaire. La section suivante présentera les trois modèles qui seront à la base du cadre théorique guidant cette recherche.

## CHAPITRE III

### CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

La revue de littérature permet de définir certains concepts importants pour la suite du mémoire. Les concepts de CRM et de collaboration sont au cœur de la revue de littérature. La première partie de cette revue présente le corpus théorique en liens avec le CRM et cette recherche. Cette première partie inclue les éléments de définitions, les éléments de stratégies et les éléments de tactiques marketings. Par la suite, nous tentons de déterminer si le CRM possède des éléments de collaborations. Finalement, la dernière section liée au CRM présente les dimensions du CRM à partir du modèle de *Hollistic framework for CRM* de Teo et coll. (2006).

La deuxième section du cadre théorique de la recherche concerne la collaboration. Elle permet d'établir des éléments de définition de la collaboration et ses principales caractéristiques. Les dimensions de la collaboration sont présentées à partir de deux modèles de collaboration soit l'*Inter organizational collaborative capacity (ICC) model* de Hocevar et coll. (2011) ainsi que le *collaborative framework* de Liu (2010). La revue de littérature se termine par une section touchant les relations entre le CRM et la collaboration, élément au cœur de ce mémoire.

#### 3.1 Les CRM : éléments de définition

Le *Customer Relationship Management (CRM)* est au centre de ce mémoire puisque la problématique concerne directement la capacité ou non de l'application technologique à faciliter la collaboration. Dans les sections suivantes, nous allons décrire le CRM comme stratégie, tactique et outil et présenter le rôle du CRM dans la collaboration et la gestion de connaissances clients. Il est important de mentionner que le CRM est d'abord et avant tout une philosophie de gestion au-delà de l'outil technologique lui-même. Cette distinction est importante puisqu'elle exprime le fait que le CRM est un outil au service d'une vision. Kim et Pan mentionnent: « *CRM is a long-term business strategy than enhances customer relationship based on the collection and analysis of customer information across all interaction channels.* » (2006, p.2).



Dans sa plus simple définition, l'outil CRM est : « *An information technology tool used to collect and share client information.* » (Lassar et coll, 2008, p.2) Kim et Pan (2006, p.2) reviennent sur l'intégration de l'outil dans un contexte plus large : « *A CRM system embodies the concept of CRM. In a CRM system, the approach is to combine strategy, process and technology to manage relationship with customers.* »

Les différentes définitions sur l'outil CRM font ressortir le fait que le CRM est en fait un logiciel ou progiciel. L'outil CRM peut être considéré comme un outil d'aide à la décision. En effet, les capacités analytiques du CRM permettent de supporter des décisions par rapport au meilleur canal, aux meilleurs clients et ainsi de suite. L'outil intervient dans le contexte où les informations sur les clients sont souvent non structurées et les décisions ne peuvent pas être automatisées.

Dans le contexte des informations non structurées, Davenport (2010) mentionne que le couplement de l'information et des décisions est très difficile. L'outil CRM aide à établir ce couplement entre informations et décisions grâce à ses capacités analytiques puissantes assises sur un système transactionnel efficace. L'utilisation des informations clients à des fins de support d'aide à la décision est catégorisée comme *client intelligence* : « *Client intelligence is the compilation of data, information knowledge about a client.* » (Lassar et coll, 2008, p.3)

Après la lecture de ces différentes définitions, voici la définition que nous utilisons pour ce mémoire :

L'outil CRM est un logiciel applicatif utilisé pour soutenir les tactiques marketing, permettant la collecte et le partage de l'information client. Il permet l'identification, le ciblage, l'acquisition et le maintien de la clientèle. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision marketing.

### 3.2 Les CRM : éléments de stratégie

Le CRM peut aussi constituer une stratégie à long terme, dont l'objectif est le rapprochement avec les clients pour leur offrir une grande satisfaction. Cette stratégie est basée sur la collecte et l'analyse des données provenant de l'ensemble des canaux d'interactions. La stratégie CRM vise à faire passer le marketing du paradigme traditionnel au paradigme relationnel en cherchant à mieux connaître l'ensemble des clients. Le CRM est une combinaison de stratégies, tactiques marketing et d'outils. L'outil permet de soutenir la tactique marketing et la stratégie CRM. Généralement, il comporte quatre modules généraux soit le module de vente, le module de marketing, le module de service client et le module de gestion et

organisation. L'annexe 1 fournit la description détaillée de l'ensemble des composantes détaillées de chacun des modules du CRM.

Le CRM est un outil de gestion de la relation avec ses différents types de clients. Ces logiciels permettent de soutenir les fonctions des ventes, du marketing, du service à la clientèle et du commerce électronique. Il s'agit d'un outil indispensable pour pouvoir effectuer un suivi personnalisé d'une grande clientèle. Le CRM est utile sur le plan transactionnel, analytique et collaboratif. Rahimi et Berma (2009, p.2) définissent le CRM comme : « *The most comprehensive definition, also called the holistic approach, makes a connection between customer-oriented strategy, marketing tactics and initiatives, combined with technological aids for the purpose of augmenting shareholder value.* »

Des définitions mentionnées précédemment, nous retenons la définition suivante :

Le CRM est une stratégie à long terme, dont l'objectif est le rapprochement avec les clients pour leur offrir la satisfaction maximale, basée sur la collecte et l'analyse des données provenant de l'ensemble des canaux d'interactions. Le CRM est une combinaison de stratégies, tactiques marketing et d'outils.

Il est également important de noter que l'ensemble des auteurs qui ont élaboré sur le CRM comme stratégie mentionne sa place de plus en plus grande au cours des dernières années, notamment Kim et Pan (2006).

### 3.3 Les CRM : éléments de tactiques

En effet, le CRM est d'abord et avant tout une stratégie visant à soutenir les efforts de marketing de l'entreprise. Le fondement des tactiques marketing du CRM provient de l'évolution du marketing traditionnel vers le marketing relationnel. L'émergence du marketing relationnel est directement en lien avec l'augmentation de la complexité de l'environnement concurrentiel des dernières décennies. En effet, la compétition a augmenté dans tous les secteurs et les entreprises se livrent de dures luttes pour les parts de marché. Des phénomènes tels que la mondialisation et la démocratisation de l'entrepreneuriat ne sont pas étrangers à cette hausse de la compétition. (Gronroos, 1994)

De plus, l'émergence de clientèles plus informées et ayant un réel pouvoir de choix amène les clients à être plus exigeants, notamment en matière de qualité de service. Cela a pour effet direct d'imposer une nouvelle façon de développer une relation avec la clientèle. Gronroos (1994) parle même d'un changement de paradigme dans le domaine du marketing avec le passage du marketing mixte au marketing relationnel dès 1994. Les entreprises doivent développer des services de plus en plus personnalisés afin de retenir leurs clients et en trouver de nouveau, ce qui n'est pas sans apporter un niveau de difficulté de plus en plus élevé.

**Figure 3.1**  
*The Marketing Strategy Continuum: Some Implications*

**Figure 1.** *The Marketing Strategy Continuum: Some Implications*

<i>The strategy continuum</i>	Transaction marketing	Relationship marketing
Time perspective	Short-term focus	Long-term focus
Dominating marketing function	Marketing mix	Interactive marketing (supported by marketing mix activities)
Price elasticity	Customers tend to be more sensitive to price	Customers tend to be less sensitive to price
Dominating quality dimension	Quality of output (technical quality dimension) is dominating	Quality of interactions (functional quality dimension) grows in importance and may become dominating
Measurement of customer satisfaction	Monitoring market share (indirect approach)	Managing the customer base (direct approach)
Customer information system	Ad hoc customer satisfaction surveys	Real-time customer feedback system
Interdependency between marketing, operations and personnel	Interface of no or limited strategic importance	Interface of substantial strategic importance
The role of internal marketing	Internal marketing of no or limited importance to success	Internal marketing of substantial strategic importance to success
<i>The product continuum</i>	Consumer packaged goods → ← Consumer durables → ← Industrial goods → ← Services	

Source:[12]

Le blogue Adproxima (2013) spécialisé dans le marketing web mentionne ceci :

Le marketing relationnel est une technique de marketing centrée sur le client et sa fidélisation. Il vise à obtenir et renforcer la fidélité du client grâce : au consentement volontaire du client (« *Optin* »), à une communication personnalisée (« *One to One* » et des offres sur-mesure (« *Mass Customization* »). Cette approche est l'évolution naturelle, poussée par les apports des nouvelles technologies, d'un marketing transactionnel traditionnel, intrusif et focalisé sur l'offre.

Voici la définition que nous utilisons pour définir les tactiques marketing CRM :

Les tactiques marketing CRM permettent de mettre en pratique la stratégie CRM. L'objectif est d'écouter et de connaître son client afin d'être en mesure de lui faire une offre de service personnalisée. Les compétences relationnelles et la maîtrise des canaux de communication sont la clé pour mettre en pratique les tactiques CRM.

La recherche sur les CRM permet de réaliser qu'il existe autant de CRM qu'il existe de façons de soutenir les stratégies et les tactiques de marketing. Certains CRM se focalisent dans des secteurs précis tels que les compagnies à but non lucratif ou les organisations publiques. Certains CRM sont faits pour des organisations de cinq employés alors que d'autres sont conçus pour des organisations multinationales. Chacun des CRM disponibles sur le marché possède ses propres composantes particulières. Il permet de conserver un maximum d'informations sur les clients, notamment des informations touchant les données de contact, démographiques, transactionnelles et relationnelles. (Lassar et coll., 2008) Des détails sur les données incluses dans le CRM sont fournis à l'annexe 2.

Le CRM est bâti par modules et permet facilement l'extensibilité. Par exemple, on peut développer un CRM à partir d'un type de client et ajouter d'autres types de clientèle au fur et à mesure que les besoins se précisent. Un tel logiciel facilite la gestion des informations pertinentes selon le type de requêtes effectuées par les divers membres d'une organisation. De manière générale, il s'agit d'un outil évolutif qui s'adapte à l'évolution des organisations, d'une plate-forme de collaborations intra et inter organisationnel permettant à un ensemble d'individus de collaborer en même temps, d'un outil sécuritaire contenant des droits d'accès variables et modifiables par l'administrateur selon les besoins exprimés et d'une interface personnalisée. (Fusaro et Aubin, 2012, p.14)

Le CRM permet de créer un nombre illimité de contacts, de classer les contacts et les requêtes sur ces différents types de contacts, de classer ces contacts par personne-ressource, par date de création, par type d'industrie, par participation ou non à une activité, etc. de générer des rapports en temps réels précis selon les requêtes effectuées par l'individu, de sélectionner des données historiques, de permettre les rappels, les alarmes et tout élément de suivi, d'organiser les informations en lien avec tous les clients, d'organiser les activités, les rendez-vous, etc., de faciliter la gestion des informations en temps réel accessible par les différents membres de l'organisation. (*ibidem*, p.14)

Le tableau suivant présente une vue schématisée de la gestion de l'information selon deux perspectives. (Peelan et col. 2009)

**Tableau 3.1**  
Deux perspectives de gestion de l'information.

Élément	Traditionnellement	Avec CRM
Perspective de la relation client	Par fonction de l'entreprise	Englobe toute interaction client
Processus	Centrée produit	Centrée client
Informations	Décentralisée, non partagée	Disponible à tous
Quantité d'informations	Limitée, désuète	Complète, à jour
Système d'informations	Suivi des transactions	Suivi des interactions

Les outils analytiques du CRM permettent de faire des requêtes complexes incluant un grand nombre de variables. Cette capacité analytique est multipliée par le nombre de données présentes dans chacune des fiches contact. Plus les informations disponibles seront nombreuses et actualisées et plus cette capacité analytique sera mise à contribution afin de soutenir le processus d'aide à la décision. De plus, la performance des outils analytiques se développe constamment et les utilisateurs pourront faire des recherches diversifiées. À moyen terme, l'offre de service aux clients sera également améliorée, puisque ces derniers se feront proposer des services ciblés. (Fusaro et Aubin, 2013, p.13)

### 3.4 Les CRM : éléments de la collaboration?

Après avoir introduit les définitions du CRM, il faut maintenant déterminer s'il s'agit d'une technologie collaborative. Qu'est-ce qu'une technologie collaborative, établir les composantes des technologies collaboratives afin de pouvoir déterminer si les composantes du CRM mentionnées



précédemment permettent de déterminer si oui ou non il peut être classé comme technologie collaborative. Zigurs et Munkvold définissent la technologie collaborative comme: « *comprising one or more computer-based tools that support the communication, coordination, and/or information processing needs of two or more people working together on a common task.* » (Zigurs et Munkvold, 2006, p. 3)

Dans leur article qui date de 2006, ils font une typologie des différents systèmes collaboratifs

**Tableau 3.2**  
Typologie des systèmes collaboratifs

	<i>Same Time</i>	<i>Different Time</i>
<i>Same Place</i>	<i>Group support system</i> <i>Electronic meeting system</i>	<i>E-mail</i> <i>Document management system</i> <i>Calendar and scheduling system</i> <i>Workflow management system</i> <i>Electronic bulletin board</i> <i>Collaboration product suite</i>
<i>Different place</i>	<i>Audio conferencing</i> <i>Video conferencing</i> <i>Data conferencing</i> <i>Instant messaging/Chat room</i> <i>Integrated team support technology</i> <i>E-learning system</i>	<i>E-mail</i> <i>Distributed group support system</i> <i>Document management system</i> <i>Calendar and scheduling system</i> <i>Workflow management system</i> <i>Electronic bulletin board</i> <i>Collaboration product suite</i> <i>Web-based team/project room</i> <i>Integrated team support technology</i> <i>E-learning system</i>

Étant donné que l'intérêt de cette recherche touche à la fois la collaboration inter organisationnelle et intra-organisationnelle, on cherche à savoir si le CRM possède des caractéristiques à la fois dans *same place* et dans *different place*.

Cette typologie des systèmes collaboratifs est très intéressante, car plusieurs systèmes qui y sont présentés peuvent être inclus dans les CRM. Évidemment, certains CRM sont plus adéquats pour faire le travail de certains systèmes collaboratifs spécifiques, mais il est important de noter que le CRM en général possède des fonctionnalités qui s'apparentent à plusieurs des systèmes présentés dans ce tableau. Par exemple, le CRM peut faire du *document management*, du *calendar and scheduling* et faire de l'envoi massif d'*E-mail*. La recherche devra établir une liste de fonctionnalités précises du CRM envisagé par les trois unités et déterminer si ces fonctionnalités sont des fonctionnalités de systèmes collaboratifs.

*Le collaborative CRM* a été développé dans le but d'augmenter la collaboration à l'intérieur des différentes fonctions d'une même firme. L'objectif du CRM collaboratif est d'intégrer les informations sur les clients obtenus par l'ensemble des fonctions d'une organisation en une seule base ce qui permet à chacun de savoir ce que les autres ont fait. Rouse (2012, p.1) mentionne : « *Collaborative CRM is an approach to customer relationship management (CRM) in which the various departments of a company, such as sales, technical support, and marketing, share any information they collect from interactions with customers.* »

Certaines entreprises ont été plus loin et ont développé des CRM collaboratifs permettant à deux entreprises de réunir des informations sur les clients. Par exemple, Richard Cuthbertson et Steve Messenger (2008) mentionnent que l'industrie financière utilise de plus en plus ce genre d'outils afin de créer des réseaux d'entreprises pouvant servir un même client. Les CRM sont de plus en plus collaboratifs et intégrés à l'intérieur des différentes entreprises afin de s'assurer d'avoir un guichet unique permettant à l'ensemble des départements et fonctions de pouvoir avoir une source d'informations clients centralisées.

Geib et coll. (2006) ont fait des recherches sur les éléments clés pour réussir à utiliser le CRM à des fins collaboratives. Ils mentionnent l'intégration des données, des processus et des systèmes, le respect des contraintes d'informations privées, la distribution des compétences et l'élimination des compétences redondantes comme élément clé de la réussite.

Plusieurs auteurs ont mentionné les différentes caractéristiques de l'outil technologique afin de favoriser la collaboration. Par exemple, Faraj, Sirkka et Majchrzak (2011) mentionnent que la caractéristique fondamentale d'un outil technologique pour assurer la collaboration est la fluidité.

### 3.5 Les dimensions du CRM

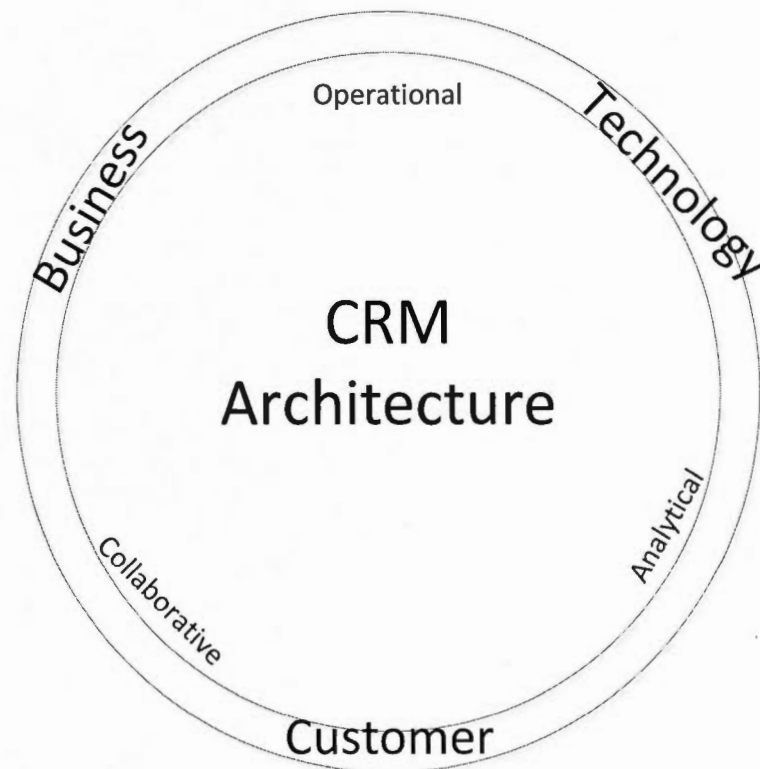
Plusieurs auteurs ont fait référence aux relations étroites entre le CRM et les processus d'affaires. (Zigurs et Munkvold, 2006 ; Teo et coll. 2006 ; Peltier et coll. 2012) Zigurs et Munkvold (2006, p.150) parlent de l'importance du *task-technology fit*. Ils font une recension des différentes théories explicatives du *fit* entre la technologie et la tâche et ils mentionnent : « *very few of these theories have been explicit in terms of the precise nature of the fit construct. Instead, their focus tends to be on defining tasks and technologies, while leaving fit as an assumed matching process.* »

L'évolution de la théorie en matière d'arrimage entre les tâches et les technologies permet de comprendre qu'il existe une place de plus en plus grande accordée au support à l'appropriation de la technologie. Le *fit-appropriation modèle (FAM)* de Dennis, Wixon et Vandenberg (2001) est l'exemple parfait de cette évolution. Cependant, il est impossible d'utiliser ce genre de modèle pour cette recherche, car une grande partie de son construit est basée sur l'acceptation de la technologie.

Avec leur modèle, Teo et coll. (2006) souligne l'importance d'avoir une technologie CRM qui est reliée aux processus d'affaires afin d'avoir une capacité d'offrir un service de qualité. Le CRM peut être vu selon trois perspectives clés. La perspective d'affaires, technologique et cliente. (Teo et coll. 2006) Dans leur modèle nommé le *holistic framework for CRM*, ils indiquent où se situe chacune des perspectives du CRM et ils précisent les fonctionnalités particulières du CRM comme élément permettant de joindre chacune des perspectives.



**Figure 3.2**  
*Hollistic framwework for CRM*



Le modèle holistique de Teo et coll. (2006) permet de réaliser la relation extrêmement forte des perspectives clients, affaires et technologies. Au sujet de la perspective d'affaires, il faut absolument combiner la vision stratégique et l'orientation des processus vers les clients. Au niveau de la dimension technologique, il faut absolument déployer la technologie à l'intérieur des processus d'affaires et de la vision stratégique. Finalement, pour ce qui est de la perspective client, il faut pouvoir échanger des données de qualités prises en charge par des technologies efficaces. (Teo et coll. 2006) Ce modèle permet de réaliser que le CRM englobe les trois perspectives dans leur ensemble. Ils mentionnent: « *Through the framework, we show that CRM does not merely relate to managing customers or business processes, but also encompasses an organization's business processes and the appropriate technology infrastructure supporting these business processes.* » (Teo et coll. 2006. p.9)

Bien que notre mémoire touche particulièrement l'enjeu du *collaborative CRM*, ce modèle étudie la relation étroite entre les trois perspectives. Un CRM ne peut pas être efficace s'il ne compte que sur deux des trois perspectives. Chacune des perspectives influence les deux autres et est influencée par elles.

### 3.6 Du CRM à la collaboration

Le second objet au centre de cette recherche est la collaboration. Pour débiter, il nous apparaît nécessaire de donner quelques informations sur la nature du concept de collaboration. Par la suite, nous faisons la distinction entre les notions de réseautage, coordination, coopération et collaboration et entre collaboration et équipe. Par la suite, nous présenterons les différents types de collaboration ainsi que deux modèles conceptuels qui expriment différentes dimensions liées à la collaboration.

Il est très important de mentionner que la notion de collaboration est une notion multidisciplinaire touchant le domaine de plusieurs sciences sociales. Un chercheur issu du domaine de la sociologie a une définition très différente de la collaboration de celui qui est issu des sciences de la gestion. Aux fins de cette revue, nous orientons la réflexion vers le concept de collaboration lié aux sciences de la gestion.

Les fondements socio-économiques du concept de collaboration sont directement liés au développement de la théorie des organisations à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Barondeau mentionne les différents angles qui peuvent être utilisés pour observer la collaboration. Il mentionne les approches scientifiques et administratives de l'ère mécanique liée à Taylor et Fayol, l'approche sociologique liée à Durkheim, l'approche des relations humaines de Mayo ainsi que les approches individualistes de Hayek et constructiviste. (Barondeau, 2012) Le concept de collaboration a évolué en suivant les différents courants de pensée de la gestion. Au départ, la collaboration était vue comme une façon de coordonner le travail défini par les dirigeants. Par la suite, l'émergence de courants de gestion telle que l'école des relations sociales à amener la vision de la collaboration beaucoup plus participative. La collaboration a en fait vécu une évolution de la coordination vers la coopération, la collaboration verticale pour finalement arriver à la collaboration horizontale telle qu'on l'aperçoit aujourd'hui. (Barondeau, 2012)

Il existe une grande confusion concernant la définition précise de collaboration. Zigurs et Mudkvold (2006, p.1) donnent la définition la plus simple : « *the process of two or more people working together on a common task.* » Himamshu et coll. (2012, p.3-4) mentionnent : « *Collaboration is defined as working together or with someone else for a special purpose or simply as working with someone. In*

*the last instance, collaboration is simply defined as a synonym for working together.* » Himmelman (2002, p.2-3) a défini quatre stratégies pour travailler ensemble soit le réseautage, la coordination, la coopération et la collaboration:

*Networking is defined as exchanging information for mutual benefit. Coordonating is defined as exchanging information and altering activities for mutual benefit and to achieve a common purpose. Cooperating is defined as exchanging information, altering activities, and sharing resources for mutual benefit and to achieve a common purpose. Collaborating is defined as exchanging information, altering activities, sharing resources, and enhancing the capacity of another for mutual benefit and to achieve a common purpose.*

La collaboration est une stratégie permettant de travailler ensemble se distinguant du réseautage, de la coordination et de la coopération par le degré d'intégration plus élevé que les autres. (Himmelman, 2002. Zigurs et Mudkvold, 2006. Himanshu et coll., 2012. Rao, 2012.)

Après avoir accepté le fait que la collaboration est une stratégie qui permet de travailler ensemble basée sur un degré d'intégration élevé, il faut maintenant différencier la collaboration de l'intégration. À propos de la différence entre collaboration et intégration, Beck (2005, p.5) mentionne : « *Collaboration or integration - two distinctly different concepts which can occur simultaneously but are often misused interchangeably.* »

L'élément central des différentes définitions sur la collaboration et l'intégration est que la deuxième est un des éléments clés de la première. (Zhang et coll., 2004) Un autre élément important à mentionner est la différence entre collaboration et équipe. Andrew Campbell (2011, p.1) mentionne ceci: « *Why does collaboration fail? There are lots of reasons. Collaboration can be time-consuming. It creates risks for the participants. Competing objectives can be hard to resolve. But to my mind the biggest problem is that people confuse collaboration with teamwork.* »

Campbell illustre bien la différence entre la collaboration et l'équipe. Les membres d'une équipe travaillent ensemble dans un but unique. Ils doivent absolument trouver des décisions communes et des consensus afin de pouvoir travailler ensemble. (Campbell, 2011) De leur côté, les collaborateurs ont des buts partagés, mais ils ont également souvent des buts contradictoires. Selon Campbell, les buts communs ne représentent généralement qu'une petite partie de leurs responsabilités contrairement à l'équipe.

Également, contrairement à l'équipe les collaborateurs ne peuvent pas se fier à un leader pour coordonner les opérations et régler les conflits. (Campbell, 2011)

Dans ce mémoire, il s'agit véritablement de la collaboration inter organisationnelle comme enjeu et la notion d'équipe entre les firmes n'est pas présente du tout. En effet, les trois unités proposent véritablement de faire une collaboration c'est-à-dire de partager certains buts communs tout en faisant une grande partie de leurs activités de façons indépendantes.

Une autre distinction importante à faire est la différence entre la collaboration et le réseau. Brulé et Ramonjy (2006) mentionnent que la différence principale entre les deux concepts se situe sur le plan de l'analyse. Les auteurs mentionnent : « chaque réseau d'organisations représente ainsi un mode d'organisation non hiérarchique reposant sur la recherche de coopération, mais qui se situe à un stade supérieur de celui de la collaboration. » (Brulé et Ramonjy, 2006, p.13)

Après avoir exposé les différences entre réseautage, coordination, coopération et collaboration, puis entre collaboration et intégration et finalement entre collaboration, équipe et réseau, nous établissons notre définition de la collaboration que nous utilisons dans ce mémoire. Il est important de mentionner que malgré un nombre élevé de littératures en matière de collaboration, il existe des dizaines de définitions différentes selon la perspective mobilisée par les auteurs. Pour ce mémoire, nous retenons cette définition :

La collaboration est une stratégie permettant à plusieurs personnes ou plusieurs groupes de travailler ensemble dans un but commun. Elle se distingue du réseautage, de la coordination, et de la coopération par son degré d'intégration plus élevé. Elle se distingue de l'équipe par la présence de buts différents simultanés au but commun et du réseau par l'absence de hiérarchie.

### 3.7 Les caractéristiques la collaboration

Il existe une différence importante entre la collaboration formelle et informelle. Dans sa thèse de doctorat concernant la collaboration et l'efficacité des organisations, Harris (2005, p.13) fait une différence entre la collaboration formelle et informelle qu'elle définit ainsi :

*Formal collaboration refers to the working together that results from creating different types of interdependent teams and groups as structures of accountability in the organization. Informal collaboration is the working together that ensues from organizational norms, values, and*

*practices supporting the natural tendency for humans to want to work together on common issues.*

Dans le contexte des organisations étudiées, le passage d'une collaboration informelle à une collaboration formelle est une problématique majeure.

Le niveau de la collaboration peut être interpersonnelle, intra-organisationnelle ou inter organisationnelle. En effet, l'unité d'analyse de la collaboration est importante puisque les enjeux de la collaboration sont très différents dans chacun des niveaux. Par exemple, pour la collaboration interpersonnelle, des éléments tels que les capacités sociales sont très importants alors que des éléments tels que la gouvernance de la collaboration sont des enjeux beaucoup plus liés à la collaboration inter organisationnelle.

De son côté, Drouin (2013) expose les différences entre quatre niveaux distincts de collaboration : industriel/sectoriel, intra-organisationnelle, inter organisationnelle et groupal. Dans cette recherche, l'accent est placé sur les collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle. La majorité de la littérature rencontrée se focalisait exclusivement sur un niveau de collaboration particulière. Cette particularité de notre recherche est un plus sur le plan des implications théoriques. Il existe aussi plusieurs perspectives en matière de collaboration. Drouin (2013) mentionne que la collaboration peut être vue selon un niveau stratégique, opérationnel ou technique.

La perspective choisie permet de focaliser des enjeux de recherches particuliers dans chacun des niveaux. Sur le plan stratégique, des éléments tels que la vision, les objectifs, les compétences et capacités à collaborer sont mobilisées. Du point de vue opérationnel, des éléments tels que les processus collaboratifs et la communication sont mobilisés. Sur le plan technique/outil, des éléments comme les systèmes, les équipes et le leadership sont présents. (Drouin, 2013) Dans ce mémoire, nous allons analyser la collaboration aux trois niveaux. Au niveau stratégique, des éléments tels que la volonté de collaboration et les stratégies en place seront analysés. Au niveau opérationnel, les processus d'affaires des trois unités seront au cœur de ce mémoire. Finalement, au niveau technique/outil, les différentes composantes du CRM et les données et informations liées à la connaissance client seront traités.

Une autre caractéristique importante de la collaboration au centre de ce mémoire est le type de collaboration. Il ne s'agit pas de collaboration classique, mais bien d'e-collaboration. L'e-collaboration



est défini comme : « *collaboration using electronic technologies among different individual to accomplish a common task.* » (Kock, 2005, p.2)

Cette définition est importante, car la collaboration envisagée dans le contexte de cette recherche est véritablement une collaboration qui touche le transfert de connaissances clients grâce aux technologies de l'information et des communications. C'est d'abord et avant tout ce type précis de collaboration qui est envisagé. Par la suite, il y aura une forte possibilité de collaborer plus étroitement par exemple la formation d'équipe coordonnée de développement d'affaires. Cependant, il est primordial de mentionner que le type de collaboration au centre de cette recherche est l'e-collaboration. Et que l'objet au centre de la collaboration envisagé est donc le partage de connaissances clients.

**Tableau 3.3**  
Caractéristiques de la collaboration au centre de la recherche

Caractéristique	Intérêt de la recherche
Nature	Formelle, informelle et passage d'informel à formel
Niveau	Intra-organisationnelle et inter organisationnelle
Perspective	Stratégique, opérationnelle et technique
Type	e-collaboration
Objet	Connaissance client

### 3.8 Les dimensions de la collaboration

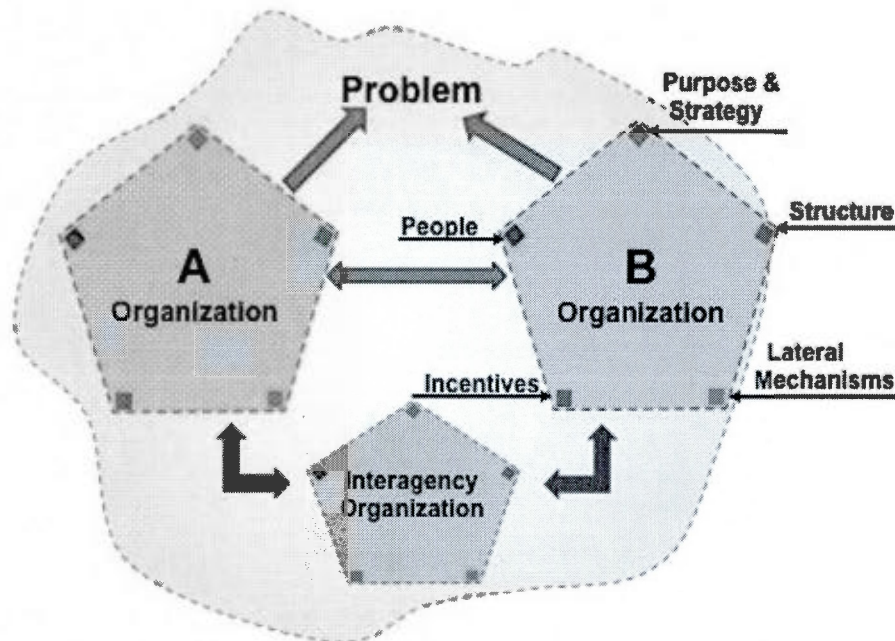
La revue de littérature a permis de déterminer deux modèles pertinents pour comprendre la complexité du phénomène. Les deux modèles conceptuels choisis offrent une base théorique afin d'arriver à comprendre quelles sont les dimensions de la collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle. Hocevar et coll. (2011) ont développé un modèle permettant de déterminer la capacité de collaboration inter organisationnelle dans le domaine de la sécurité intérieure aux États-Unis. Les auteurs définissent le concept : « *We define inter organisational Collaborative Capacity (ICC) as the capability of organizations (or a set of organizations) to enter into, develop, and sustain inter organizational systems in pursuit of collective outcomes.* » (Hocevar et coll., 2011, p.1)

Dans chacune des organisations, ils intègrent les cinq éléments: *Purpose and stratgy, Incitives and reward systems, structure, lateral processes and people.* Étant donné la nature de la recherche, les



auteurs ajoutent la notion d'*interagency organization* qui assure la coordination. (Hoevar et coll. 2011). Plusieurs éléments de ce modèle sont très pertinents pour notre mémoire. Voici un résumé des construits supplémentaires apportés par ce modèle.

**Figure 3.3**  
*Inter organizational collaborative capacity (ICC) model*



#### Purpose and strategy

Dans cette dimension, Hoevar et coll. (2011) placent des éléments en lien avec le besoin de collaboration, les actions stratégiques pour la collaboration ainsi que l'investissement en ressource. Tous les éléments de nature stratégique sont inclus dans cette dimension. Cela est un apport important puisqu'il serait difficile de pouvoir comprendre une organisation et sa capacité à collaborer sans d'abord connaître ses intentions sous forme de stratégie et ressources mobilisées pour y arriver.

#### Incentives and reward systems

Cette dimension inclut l'ensemble des incitatifs financiers et autres à la fois au niveau personnel qu'organisationnel. En effet, Hoevar et coll. (2011) considèrent qu'il s'agit d'une dimension en soi puisque la collaboration est souvent assurée par l'intérêt des gens qui devront l'effectuer au-delà des objectifs organisationnels globaux et des autres facteurs.

### Lateral processes

Le *lateral process* est un élément très important du modèle de Hocevar et coll. (2011) Cela implique inévitablement de devoir comprendre les processus d'affaires des organisations pour pouvoir déterminer si elles pourraient collaborer. Prenons l'exemple de deux organisations ayant une culture, structure et des individus ayant des caractéristiques similaires, mais qui auraient des opérations dans deux domaines complètement différents. La collaboration serait donc très difficile. Par conséquent, il nous apparaît totalement illusoire d'analyser la possibilité ou non de deux organisations de collaborer sans observer scrupuleusement les processus d'affaires.

Dans cette dimension, Hocevar et coll. (2011) placent des éléments tels que le partage de l'information, le capital social, les outils et technologie collaboratifs en place et l'apprentissage collaboratif; ce qui rejoint les prémisses de ce mémoire. Cependant, les auteurs voient l'outil comme un élément de la « dimension processus » alors que nous voyons l'outil comme l'élément central.

### People

La dimension people à un seul facteur soit *l'individual collaboratives capabilities*. Ces capacités de collaboration individuelles sont très importantes pour arriver à collaborer. Les auteurs incluent des éléments tels que l'attitude, le comportement, les compétences individuels qui favorisent ou non la capacité de l'organisation à collaborer.

### Structure

La dernière dimension du modèle de Hocevar et coll. (2011) est la structure. Cette dimension fait référence à des éléments tels que la structure de collaboration, la flexibilité de la structure, le support pour la collaboration, l'établissement de standards, de critères de performance et de routine en soutien à la collaboration.

Dans son *collaborative framewework*, Lawrence Liu (2010) identifie trois éléments facilitant la collaboration. : *People and culture, process and governance ainsi que technology*. Les éléments de *process* et gouvernance sont liés aux éléments *purpose and strategy* ainsi que *lateral macanism* de Hocevar et coll. (2011) Le principal élément introduit par ce modèle est la notion de technologie comme élément facilitant la collaboration. Contrairement à Hocevar et coll. (2011) Liu place cet élément dans une catégorie propre et non à l'intérieur de la catégorie des processus.

Voici comment Liu (2010, p.2) décrit cette dimension: « *This element describes what collaboration technologies are required, how they will be evaluated and introduced, and how they will integrate with and be supported by the broader technology architecture.* » Liu place la technologie comme un élément clé facilitant la collaboration. Cela confirme ma compréhension préliminaire de l'importance du système d'information dans la collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle.

Dans cette dimension, Liu mentionne d'abord des extraits de *Making Collaboration a Reality : Insights from the Collaboration Consortium, Year One*. Il mentionne:

*IT executives mentioned that much of the benefit expected from "new collaboration" rests on technology and the assumption that technology will be available when and where it is needed. Business leaders should be aware that this is a nontrivial assumption in a more open and distributed organization, especially in a global enterprise. Placing all the necessary tools, solutions, and services where they will be needed globally can be a major challenge. Collaboration may allow or require employees to work from home on flexible schedules or while in transit, requiring access to technologies both within and external to the traditional workplace. This access also covers partners, suppliers, and customers who share information and/or collaborate on a regular basis. (Liu, 2010, p.2)*

Ce paragraphe est capital puisqu'il exprime le fait que beaucoup de gestionnaires considèrent la technologie comme l'élément primordial pour réussir un processus collaboratif. La mise en place de technologie collaborative est donc une condition facilitante et une dimension non négligeable à considérer pour déterminer si oui ou non la collaboration est possible dans l'organisation.

Liu (2010) parle d'abord de l'importance du processus de sélection de la technologie. Il mentionne l'importance des technologies collaboratives comme condition facilitante à la collaboration inter organisationnelle. Également, il parle de l'importance de l'intégration entre les systèmes collaboratifs et les systèmes en place. Finalement, il mentionne l'importance de l'infrastructure technologique de qualité pour supporter les processus collaboratifs émergents. (Liu, 2010)



**Figure 3.4**  
*Collaborative Framework*



Les modèles de Hocevar et coll. (2011) et de Liu (2010) sont nécessaires pour comprendre les dimensions présentes dans la collaboration. À partir des dimensions identifiées dans ces modèles et caractéristiques qui favorisent la collaboration dans chacune des dimensions, nous serons en mesure d'avoir un guide permettant de savoir ou regarder dans l'analyse du contexte organisationnelle des trois unités.

### 3.9 Les relations entre le CRM et la collaboration

Après avoir effectué cette revue de littérature, un certain nombre de constats émerge. Le CRM est une stratégie à long terme, dont l'objectif est le rapprochement avec les clients pour leur offrir la satisfaction maximale, basée sur la collecte et l'analyse des données provenant de l'ensemble des canaux d'interactions. Le CRM est une combinaison de stratégies, tactiques marketing et d'outils. Selon la littérature, le CRM est donc très pertinent pour arriver à combler l'objectif numéro 1 des unités soit d'améliorer la gestion des connaissances sur leurs clients respectifs. En tant que technologie moderne, le CRM permet également de combler leur deuxième objectif de renouvellement de système d'information.

Le CRM possède plusieurs caractéristiques des systèmes collaboratives. Plusieurs fonctionnalités du CRM sont en fait des fonctionnalités collaboratives telles que définies dans la matrice des systèmes de Zigurs et Munkvold (2006). À la question de savoir s'il s'agit d'un outil pouvant être utilisé dans un objectif de collaboration, la littérature touchant les caractéristiques des systèmes collaboratifs et les CRM collaboratifs laissent entendre que c'est possible. La section touchant les dimensions du CRM souligne l'importance de la relation entre CRM, processus d'affaires et client. Le modèle de Teo et coll. (2006) a permis d'identifier trois dimensions clés de la réussite d'un projet CRM. Pour eux, il doit y avoir un *fit* entre la perspective d'affaires, client et technologique.

La revue de littérature indique quelles sont les caractéristiques de la collaboration à l'étude. Ce mémoire concerne la collaboration de nature formelle et informelle, de niveau intra-organisationnel et inter organisationnel et dans une perspective stratégique, opérationnelle et technique. De plus, le type de collaboration à l'étude est l'e-collaboration et l'objet au centre de la collaboration est la connaissance client. Également, la littérature sur la collaboration a établi plusieurs dimensions et plusieurs caractéristiques organisationnelles à observer afin de comprendre si la collaboration grâce au CRM est possible.

Le modèle de Teo et coll. (2006) mentionne que les dimensions d'affaires, de clients et technologiques doivent avoir un *fit* pour pouvoir réussir une implantation de CRM. De l'autre, les modèles de Hocevar et coll. (2011) et de Liu (2010) mentionne que les dimensions de structure, individus, processus latéraux, incitatifs, stratégie, culture, gouvernance et technologies doivent être considéré dans la collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle.

La revue de littérature a également permis de comprendre que la collaboration grâce au CRM n'est pas assurée. Il faut qu'un certain nombre de conditions soit présent pour y arriver. Cela ramène à la question de recherche : Dans quelle mesure et à quelles conditions le CRM permet-il de soutenir une stratégie de collaboration entre trois unités?

## CHAPITRE IV

### MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Après avoir introduit les références théoriques sur lesquelles nous prendrons appui pour réaliser la recherche, il reste à proposer la méthodologie pour collecter et analyser les données. Cette section décrit le raisonnement et la nature de la recherche, la posture épistémologique, la stratégie de recherche, les techniques de collecte de données utilisés, l'échantillon et les contraintes ainsi que la question de l'éthique.

#### 4.1 Raisonnement et nature de la recherche

Le type de recherche que nous avons effectuée est une recherche exploratoire sur la relation entre le CRM et la collaboration. La méthodologie que nous avons utilisée pour aller chercher des données et les analyser au cours de cette recherche est en lien direct avec la méthodologie qualitative. Le raisonnement de pensée qui a motivé ce mémoire est inductif. En effet, la question qui guide cette recherche se fonde sur l'observation d'un phénomène tirée de la réalité que nous cherchons à connaître davantage. C'est le terrain qui a insufflé cette recherche et non pas un modèle théorique ou une revue de littérature. En effet, la recherche a pour objectif d'aller du particulier au général, soit de pouvoir développer une vision en partant d'un cas unique ce qui est en lien direct avec le raisonnement inductif et le constructivisme. D'ailleurs, Liu et Chen (2010, p.2) mentionnent: « *Constructivism means that learning involves constructing, creating, inventing, and developing one's own knowledge and meaning.* »

À partir des observations sur le terrain, nous avons tenté de déterminer quels sont les éléments pouvant être utilisés dans l'élaboration d'un modèle expliquant les relations entre le CRM et la collaboration; sans généraliser les données pour autant. En tant que chercheur, nous prenons part à la recherche en étant conscients de l'impossibilité de rester totalement neutre. La stratégie de recherche ainsi que l'analyse sont directement en lien avec le raisonnement et la nature de la recherche mentionnée précédemment.



## 4.2 Stratégie de recherche

Après avoir effectué ces précisions sur la nature de la recherche, il faut maintenant définir la stratégie de recherche. L'approche sélectionnée est l'étude de cas soit « l'examen détaillé et approfondi d'un phénomène lié à une entité : une entreprise, une organisation, une famille, voir une personne. » (Fortin, 2010, p.598) Il est important de mentionner que l'étude de cas doit aller plus loin que de simplement mentionner les méthodes utilisées par diverses organisations et doit s'appuyer sur l'analyse systématique de plusieurs cas empiriques. (Gemunden, 2011) Étant donné que la recherche concerne directement trois organisations distinctes, il s'agit donc de trois études de cas.

La clé de la recherche qualitative et de l'étude de cas est la possibilité d'observer et d'interpréter la réalité et les interactions sociales. En effet, pour pouvoir répondre à notre question de recherche, nous devons être en mesure de cerner en profondeur l'ensemble des composantes sociales de plusieurs organisations. Selon nous, tout chercheur qui choisit une méthodologie d'étude de cas doit accepter le fait qu'il fait inévitablement une interprétation partielle des événements même s'il cherche à rester le plus neutre possible.

## 4.3 Techniques de collecte de données et échantillon

Pour ce mémoire, nous avons privilégié trois techniques de collecte de données : les entrevues, l'observation participante et la recension des écrits. Les techniques de collecte de données choisies sont directement en lien avec la nature qualitative de notre recherche. Notre travail est basé sur trois études de cas dans trois unités alors il nous est apparu nécessaire d'y aller d'entrevues, d'observations et de la recension des écrits. En effet, ces trois outils de collectes de données sont indispensables afin d'avoir le maximum d'informations sur l'entreprise, la vision de la collaboration, les processus collaboratifs, les outils collaboratifs et la gestion de la connaissance et ainsi de suite. L'entrevue, l'observation et la recension des écrits sont assurément les trois meilleurs outils de collectes de données dans la perspective de trois études de cas.

Les trois techniques de collecte de données ont été sélectionnées afin de pouvoir répondre aux trois objectifs de recherche. Voici un tableau synthèse qui permet de comprendre les raisons du choix de ces techniques de collecte de données.

**Tableau 4.1**  
Relations entre objectifs et techniques de collecte de données

<b>Objectif</b>	<b>Technique de collecte de données</b>
1. Décrire le contexte des trois unités	1. 17 entrevues (première série) 1. 5 entrevues (deuxième série) 2. Observation participante 3. Recensions des écrits (document organisationnel)
2. Identifier les caractéristiques du CRM	3. Recensions des écrits (revue de littérature)
3. Identifier les relations (et l'adéquation) entre les caractéristiques du CRM et les dimensions de la collaboration.	1. 17 entrevues (première série) 1. 5 entrevues (deuxième série) 3. Recensions des écrits (revue de littérature)

Dans cette recherche, l'échantillon est identique à la population. Il s'agit d'un échantillon de 17 individus dont voici les caractéristiques :

**Tableau 4.2**  
Échantillon

Poste	Unité	Sexe	Expérience au moment de l'entrevue 1
Directeur	1	Masculin	3 ans
Agent de stage	1	Masculin	1 an
Conseillère en emploi	1	Féminin	2 ans
Agent de développement d'affaires	1	Masculin	2 mois
Service à la clientèle et technicienne chargée de projet	1	Féminin	7 mois
Conseillère en emploi	1	Féminin	1 an
Conseillère en communications et relations externes	1	Féminin	2 ans
Conseillère senior en recrutement pour la solution recrutement et placement	1	Féminin	2 ans 9 mois
Chargé de projet événements et activités	1	Féminin	2 ans
Agente d'information	2	Féminin	8 mois
Conseillère service à la clientèle	2	Féminin	2 ans
commis senior au service clientèle	2	Féminin	10 ans
Directeur	2	Masculin	3 ans
Agente d'information	2	Féminin	4 mois
Responsable des communications et gestion des événements	3	Féminin	4 ans
Coordonnatrice au développement, Réseau des anciens diplômés	3	Féminin	2 ans
Agent de développement du Réseau	3	Masculin	6 mois

#### 4.3.1 Entrevues

La première technique de collecte de données qui a été utilisée est l'entrevue. Afin de mieux cerner la problématique et permettre de faire une validation de certaines informations, nous avons considéré qu'il était nécessaire de faire deux séries d'entrevues. En effet, nous avons effectué dix-sept entrevues avec l'ensemble de l'échantillon soit le personnel des trois services afin d'obtenir un portrait complet des organisations. Pour y arriver, nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées ayant un grand

nombre de questions ouvertes. De plus, il s'agit d'entretiens de type direct, puisque les questions ont été posées directement en face à face. Cette première série d'entrevues a été effectuée dans le cadre du « Projet C » et avait pour principaux objectifs : 1) de comprendre la structure organisationnelle; 2) d'effectuer une analyse des processus; 3) de décrire l'ensemble des systèmes existants et utilisés par les personnes ressources. Le guide d'entrevue 1 est fourni à l'annexe 3.

La deuxième série d'entrevues a permis de compléter la collecte de données en lien avec l'évolution de la recherche et de la précision de la problématique, soit les relations entre le CRM et la collaboration. Nous avons donc orienté ces entrevues vers la recherche d'informations concernant les formes et les dimensions de la collaboration existantes et en émergence. Le guide d'entrevue 2 est fourni à l'annexe 4.

À l'opposé de la première série d'entrevues, la deuxième série d'entrevues n'a pas été effectuée auprès de l'ensemble de l'échantillon, mais uniquement auprès des gens ayant un lien direct avec le CRM et la collaboration. Cette deuxième série d'entrevues n'avait plus comme objectif d'obtenir un constat général sur l'ensemble d'une problématique, mais bien d'avoir la perception précise des répondants sur les dimensions de la collaboration définie dans la revue de littérature et sur le terrain. De plus, elle a validé certains éléments qui ont commencé à émerger de l'analyse de la première série d'entrevues.

#### 4.3.2 Observation

L'observation participante a été utilisée pour comprendre comment les participants de la recherche utilisent les différents systèmes d'information. Cette observation a donc orienté vers l'utilisation des systèmes. Nous avons fait de l'observation avec l'ensemble des individus de l'échantillon. Les périodes d'observations participantes ont été assez courtes et se sont tenues immédiatement après les entrevues de la première série d'entrevues. Par conséquent, il a été possible d'avoir l'opinion de la personne suivie d'un exemple concret de son utilisation des systèmes.

#### 4.3.3 Recension des écrits

Un autre outil de collecte de donnée qui a été utilisé est la recension des écrits. Cet outil contient à la fois notre propre revue de littérature en lien avec ce mémoire ainsi que la revue des documents organisationnels fournis par les trois unités en lien avec la problématique.

En plus de la revue de littérature et des documents organisationnels fournis, quatre documents de validations produits dans le cadre du « Projet C » ont été utilisés pour la collecte de données. Ces documents de validations ont été fournis à l'ensemble de l'échantillon afin qu'ils confirment chacune des informations qui ont été trouvées dans le cadre des entrevues et observations.

Ces documents de validation étaient en fait des synthèses des informations obtenues contenant également des pistes de réflexion liées à la problématique de la collaboration grâce au CRM. Par exemple, le document synthèse incluait des modélisations précises des processus d'affaires, des listes de systèmes d'informations utilisés avec leurs caractéristiques, des questions de précisions à compléter ainsi que divers autres éléments nécessitant une validation directe et des commentaires. Ces quatre documents de validations se nomment :

- « Document de validation 1 »
- « Document de validation 2 »
- « Document de validation 3 »
- « Document synthèse »

Il est important de mentionner que ces documents de validations ont été produits dans le cadre du « Projet C », cette recherche n'a subi aucune validation. Cependant, nous avons considéré que ces documents validés constituaient des écrits importants pour ce mémoire, car il s'agissait d'informations de qualités et validées par l'ensemble des acteurs.

La notion de validation des données est très importante. En effet, étant donné que le travail a été effectué sur des processus grâce à des outils de modélisation tels que le *cognitive mapping*, la validation est un élément essentiel pour s'assurer d'avoir bien compris ces informations.

De plus, étant donné que l'objet de recherche est la collaboration, la notion de perception est très présente. Selon nous, l'utilisation des documents validés a permis d'aborder la problématique de façon très adéquate avec l'approche constructiviste et interprétative mentionnée précédemment. Cette synthèse d'éléments validés par les trois unités contenait certaines analyses et réflexions reliées à la problématique de ce mémoire et le fait qu'elles aient été validées nous permet de déterminer qu'il s'agit de données brutes pour cette recherche.



#### 4.4 Contraintes et limites

Plusieurs contraintes ont émergé lors de cette recherche. La plus importante contrainte est la limite de temps. En effet, le temps a été un double obstacle à cette recherche. D'un côté, il y avait une limite de temps pour effectuer la totalité de la recherche puisqu'elle doit être terminée au même moment que notre maîtrise. De l'autre côté, il y avait une limite de temps que pouvaient nous consacrer les différents participants à la recherche. En effet, même si un nombre très important de questions auraient pu être posées, nous sommes conscients que les membres des organisations n'avaient pas une quantité de temps illimitée à donner à cette recherche. Nous avons donc dû être efficaces dans la collecte de données pour obtenir le maximum d'informations en moins de temps possible. La contrainte de temps a donc un obstacle important.

Au sujet des limites de la recherche, nous considérons que les principales limites sont liées à la possibilité de biais idéologique de la recherche qualitative. En effet, cette recherche repose sur des entrevues réalisées par des humains et de leurs réponses qui peuvent être teintées d'opinions personnelles et politiques. Également, nous avons dû nous assurer de ne pas orienter les entrevues ou d'influencer les répondants. De plus, l'interprétation des entrevues à la phase d'analyse a été faite de la manière la plus neutre possible afin de ne pas dénaturer leur sens. Une autre limite bien en lien avec la recherche qualitative est la possible subjectivité du chercheur qui a mené cette recherche et nous en sommes très conscients et avons pris des moyens pour arriver à diminuer ces risques.

#### 4.5 Éthique de la recherche

Nous avons obtenu un certificat d'éthique puisque la recherche touche des personnes humaines. Également, nous avons obtenu des certificats de consentement auprès de chaque participant puisque notre intention est de publier l'étude de cas dans une revue scientifique. Le certificat éthique en lien avec cette recherche est disponible à l'annexe 5.

#### 4.6 Analyse des données

Après avoir effectué la collecte de données grâce aux différents moyens mentionnés précédemment, nous avons effectué l'analyse des données. Cette section du mémoire présente les



stratégies d'analyse de données que nous avons utilisées. Fortin (2010, p.595) décrit l'analyse qualitative comme : « un processus de révision, d'organisation, de catégorisation, de synthèse et d'interprétation des données en vue de décrire et d'expliquer un phénomène à l'étude. »

#### 4.6.1 Méthodologie suivie pour l'analyse des données

Le premier élément pertinent à souligner est le caractère itératif de l'analyse et de la collecte de données. Comme cela a été mentionné dans la section sur la collecte de données, nous avons utilisé une technique itérative de collecte, analyse puis retour à la collecte et analyse afin de compléter les éléments récoltés sur le terrain et d'augmenter la qualité des réflexions de ce mémoire.

La stratégie d'analyse de données est directement en lien avec le raisonnement de la recherche inductive. En effet, nous avons utilisé une technique d'analyse intuitive basée sur la catégorisation émergente (Marshall et Rossman, 1989). Cette stratégie se nomme la stratégie d'immersion et de cristallisation des données. Dans ce type de stratégie, les catégories ne sont pas connues avant de faire la collecte de données. Cela amène une forme d'analyse qui est plus subjective et interprétative. Dans ce type d'approche, le chercheur s'immerge totalement dans les données et s'appuie sur l'intuition pour déterminer un certain nombre de catégories d'analyse. (Marshall et Rossman, 1989)

La sélection de ce type de stratégie d'analyse est justifiée par deux éléments fondamentaux de cette recherche. D'abord, elle est en lien direct avec la posture épistémologique interprétative que nous avons choisie précédemment. En effet, dans la partie méthodologique, nous avons affirmé l'importance de prendre en considération la notion d'interprétation dans la création de connaissance. Cette posture interprétative est très arrimée à la nature de la recherche exploratoire et aux études de cas en profondeur. La stratégie d'analyse de données d'immersion et de cristallisation des données (Marshall et Rossman, 1989) est la stratégie la plus appropriée à la posture épistémologique interprétative.

Un autre élément important qui justifie la sélection de cette stratégie d'analyse des données est l'évolution de la nature de la recherche. En effet, cette recherche a été guidée par un raisonnement inductif basé sur une problématique provenant du terrain. Cela a obligé une collecte de données assez large en début de projet. Ce contexte empêchait évidemment toute forme de détermination de catégories de départ. L'analyse a soutenu l'élaboration d'un grand nombre de codes larges qui donnent une perspective d'ensemble.

#### 4.6.2 Critères de validation des données

Dans leur livre touchant la méthodologie, Karsenti et Savoie-Zajc (2004) soulignent l'importance des critères de rigueur de la recherche qualitative. Ils donnent plusieurs pistes de solutions pour arriver à imposer une rigueur aussi importante dans la recherche qualitative par rapport à la recherche quantitative. Ils séparent ces critères en deux catégories, soit les critères méthodologiques et les critères relationnels. (Karsenti et Savoie-Zajc, 2004)

##### 4.6.2.1 Critères méthodologiques

Ce tableau présente les critères méthodologiques de Karsenti et Savoie-Zajc (2004) ainsi qu'une définition sommaire des quatre critères présentés.

**Tableau 4.3**  
Critères méthodologiques

Critère méthodologique	Définition sommaire
Crédibilité	Le sens attribué au phénomène est plausible et corroboré par diverses instances
Transférabilité	Les résultats de l'étude peuvent être adaptés selon les contextes
Fiabilité	Il y a cohérence entre les résultats et le déroulement de l'étude
Confirmation	Les données produites sont objectivées

En comparant avec la recherche quantitative, les auteurs mentionnent que le critère de crédibilité remplace le critère de validité interne, le critère de transférabilité remplace la validité externe, le critère de fiabilité remplace la fidélité et le critère de confirmation remplace le critère d'objectivité. (Karsenti et Savoie-Zajc, 2004)

Les auteurs donnent plusieurs moyens permettant de renforcer le respect des critères méthodologiques mentionnés. Au cours de cette recherche, nous avons respecté le critère de crédibilité par l'engagement prolongé et les techniques de triangulation. En effet, la recherche s'est échelonnée sur une longue période de temps soit un peu plus de 12 mois et plusieurs échanges ont eu lieu avec les intervenants lors de rencontres de groupes, d'entrevues et d'échanges de courriel.

La transférabilité a été confirmée par la description riche du milieu et du contexte de l'étude. En effet, une grande partie de la présentation des données concerne la description du contexte et des problématiques communes.

La fiabilité a été respectée grâce à la triangulation du chercheur qui sera expliqué plus en détail dans la section suivante. Finalement, la confirmation a été respectée par la justification des choix des techniques de collecte de données, les explications et justifications concernant les approches d'analyses ainsi que la vérification externe.

#### 4.6.2.2 Critères relationnels

Ce tableau présente les critères relationnels de Karsenti et Savoie-Zacj (2004) ainsi qu'une définition sommaire des cinq critères présentés.

**Tableau 4.4**  
Critères relationnels

Critères relationnels	Définition sommaire
Équilibre	Les différentes constructions et leurs valeurs sous-jacentes sont communiquées
Authenticité ontologique	L'étude permet aux participants d'améliorer et d'élargir leurs perceptions à propos de la question à l'étude
Authenticité éducative	Les points de vue de l'ensemble des acteurs participant à l'étude sont l'objet d'apprentissage : on passe de la perspective individuelle à la vision d'ensemble.
Authenticité catalytique	Les résultats de l'étude sont énergisants pour les participants
Authenticité tactique	Les participants peuvent passer à l'action

En plus des critères méthodologiques, Karsenti et Savoie-Zajc (2004) suggèrent un certain nombre de moyens afin de respecter les critères relationnels au cours de recherche de nature interprétative.

Au cours de cette recherche, le critère d'équilibre a été respecté par l'engagement prolongé et les techniques de triangulation.

Les critères d'authenticité ontologique et d'authenticité éducative ont été respectés par le témoignage de personnes attestant de l'élargissement de leur perspective. En effet, l'engagement prolongé et les interactions nombreuses avec les sujets de la recherche ont offert la possibilité de fournir certaines informations et analyses pertinentes leur permettant de mieux cerner la problématique de la collaboration grâce au CRM. Cela a permis aux membres des trois unités d'évoluer dans leur compréhension des relations entre CRM et collaboration.

Le critère d'authenticité analytique a été respecté par la triangulation et la diffusion de rapports en cours du « Projet C ». Ces rapports ont été validés par les sujets de la recherche, garantissant la validité des analyses effectuées. De plus, ce mémoire de recherche sera distribué aux participants à la recherche, ce qui renforcera le respect de ce critère.



Finalement, le critère d'authenticité tactique a été respecté par le témoignage de personnes et le suivi du projet qui est toujours en cours. En effet, les conclusions de la recherche sont la possibilité de collaborer avec le CRM et les trois unités planteront le CRM au cours des prochains mois. Par conséquent, les résultats de la recherche ont soutenu et soutiendront la mise en place d'actions concrètes.

#### 4.6.2.3 Triangulation

Karsenti et Savoie-Zajc (2004) mentionnent une approche très pertinente pour arriver à combler les critères de validités méthodologiques et relationnels. La triangulation permet de superposer et de combiner plusieurs perspectives. Elle permet de valider le critère de validité de la recherche.

La triangulation vise à faire ressortir le plus de facettes possible du problème étudié en faisant ressortir des perspectives diverses ainsi qu'à permettre la construction de connaissances supportant l'objectivisation du sens produit au cours de la recherche. En d'autres termes, elle vise à assurer que le chercheur interprète adéquatement les informations reçues en garantissant une validation multiple de chaque information. La notion de triangulation est en lien direct avec le paradigme interprétatif. Elle est basée sur la recherche de sources multiples et de validations multiples pour s'assurer de comprendre toute la complexité de la problématique. (Karsenti et Savoie-Zajc, 2004)

Dans cette recherche, l'ensemble des membres de toutes les organisations a été interviewé même si leur relation avec le CRM était faible et les informations fournies par les participants ont servi à valider des informations fournies par d'autres participants. De plus, les acteurs importants ont tous participé à plus d'une entrevue.

Au cours de cette recherche, la triangulation de l'information a été assurée par l'apport de multiples éléments de collecte de données complémentaires : entrevues, documents organisationnels et observation. Cette collecte de données multiple garantit la triangulation des méthodes.

De plus, elle a été garantie par l'utilisation de documents qui ont été validés dans le cadre du « Projet C ». En effet, plusieurs informations très pertinentes pour cette recherche ont été validées par les sujets de la recherche afin de garantir la bonne interprétation de l'information.

Le processus de validation se déroulait en trois étapes. D'abord, nous développons des documents d'analyses préliminaires basées sur les informations obtenues grâce à la collecte de données. Par la suite, nous faisons parvenir ces documents aux unités en leur donnant la consigne très claire de corriger toute erreur d'interprétation et de commenter chacune des sous-sections de l'analyse. Ces documents incluaient également des questions laissées en suspens nécessitant de plus amples explications. Finalement, nous reprenons les documents validés afin de l'utiliser comme source de donnée pour ce mémoire. Cette validation a été effectuée deux fois par tous les membres des unités d'affaires.

De plus, plusieurs des questions de la deuxième série d'entrevues incluaient des questions de validation de la compréhension en elle-même. En effet, des questions de précisions étaient posées si une forme d'ambiguïté était détectée. Finalement, plusieurs entrevues complémentaires ont été réalisées après la production de verbatim afin permettant d'autres clarifications.

Ces différentes étapes du processus de collecte de données permettent de garantir que les deux points importants de la triangulation ont été respectés. En effet, l'ensemble des points de vue a été considéré et les données et l'interprétation de l'information ont été largement validées par les différents acteurs en place dans le cadre du « Projet C ».

#### 4.6.3 Condensation des données

Afin d'offrir une démarche structurée permettant d'analyser les données, Fortin propose trois étapes. (Fortin, 2010) La première étape est la condensation des données, suivie par la présentation et l'élaboration des conclusions. Il est important de mentionner l'interaction et les mouvements d'aller-retour entre les trois étapes et la collecte de données. La condensation des données permet de réduire la quantité des données. (Fortin, 2010)

##### 4.6.3.1 Codification

La première étape de la condensation des données est la codification des données. Cette étape vise à reconnaître les mots, les thèmes ou les concepts récurrents et à leur attribuer des symboles ou marqueurs. En lien avec la stratégie d'analyse mentionnée précédemment, nous avons choisi une technique de codification appropriée. Pour la première série d'entrevues, nous avons utilisé des segments de textes comme unité de code étant donnée la nature très ouverte des entrevues. Un exemple de codification de la première série d'entrevues est fourni à l'annexe 6.



En effet, régulièrement, les répondants aux entrevues parlent d'une thématique sans faire référence directe à un mot précis. Dans ce contexte, coder à partir de mots s'avère une solution inadéquate. Également, nous avons débuté en utilisant le code descriptif pour décrire une situation sans aucune interprétation. Cependant, étant donné la nature interprétative de la recherche, nous avons dû ajouter des interprétations et un certain niveau d'abstraction dans l'étape d'élaboration de catégories.

Plusieurs données provenant de la première série d'entrevues sont en lien avec l'utilisation de systèmes d'information autres que le CRM ainsi que les besoins d'amélioration exprimés envers ces systèmes. Cette analyse de l'existant ne nous apparaît pas pertinente dans cette recherche et c'est pourquoi nous avons choisi de l'éliminer complètement de la section de l'analyse.

Cette première collecte de données a permis d'obtenir une grande quantité d'information préliminaire dont environ la moitié a pu être utilisée dans l'analyse en lien avec la problématique qui a été précisée à la suite de cette première série d'entrevues. Ces verbatims ont été codifiés dans un total de soixante et un code différents.

**Tableau 4.5**  
Liste de codes

No	Codes utilisés pour les entrevues	No	Codes utilisés pour les entrevues
1	Collaboration actuelle (intra-organisationnelle)	32	Formation sur mesure
2	Collaboration actuelle (inter organisationnelle)	33	Vente
3	Relations avec les clients	34	Webinaire
4	Partage de données	35	Communications
5	Sécurité des données	36	Nominations
6	Aspect politique	37	Contenu
7	Motivation de collaborer	38	Base de données employeurs
8	Obligation de collaborer	39	Banque de Profil
9	Perception de la structure	40	Intranet
10	Ressources humaines	41	Fichier Excel
11	Gouvernance	42	Site web
12	Historique des trois unités	43	Bassin de candidature
13	Développement d'affaires	44	Autres systèmes
14	Besoins généraux	45	Outlook
15	Mission	46	SIGA
16	Individus	47	Base de données diplômée
17	Culture de l'École des sciences de la gestion	48	Réseaux sociaux
18	Concurrents	49	Marketing
19	Culture de chacune des unités	50	Projet
20	Évolution technologique	51	Informations client
21	Rapports au conseil d'administration	52	Mandat C
22	Activités	53	Vision de la collaboration
23	Stages	54	Document
24	Journée Carrière	55	Besoins en suivis
25	Aide en emploi	56	Besoins en alertes
26	Suivi	57	Besoins en rapports
27	Prise de présence, attestation, compilation	58	Besoins collaboratifs
28	Solution recrutement placement	59	Besoins analytiques
29	Comptabilité et facturation	60	Matériel de formation

30	Développement et modification de cours	61	Intégration
31	Formation publique		

#### 4.6.3.2. Catégorisation

À partir des soixante et un codes, nous avons effectué des regroupements logiques, ce qui a mené à la mise en place de dix-huit catégories. Pour arriver à faire ces regroupements, nous avons utilisé une stratégie inductive en liens avec la stratégie de recherche. Nous avons également fait plusieurs modifications afin d'assurer d'avoir des catégories cohérentes et complètes. D'abord, nous avons regroupé l'ensemble des codes qui avaient un terme similaire, par exemple l'ensemble des codes qui avaient le mot "besoin". En second lieux, nous avons tenté de regrouper des codes pouvant être apparenté à un même objet. Par exemple, un processus, un système, un projet, etc. Nous avons également regroupé certains codes en nous basant sur le niveau du concept, par exemple l'individu, l'organisation (la concurrence), etc. Finalement, nous avons utilisé certains concepts en liens avec la recherche pour regrouper des thèmes comme la collaboration, les technologies de l'information, etc. Après avoir regroupé le plus de codes possible, nous avons tenté de voir si les codes restants pouvaient logiquement être regroupés et, dans le cas contraire, nous avons créé une catégorie comportant un seul code. La liste de catégorie est donc basée sur différents types de regroupement logique basée sur une stratégie inductive de développement de catégories

**Tableau 4.6**  
Liste de catégories

Numéro	Catégories émergentes des codes	Numéro de code inclus
1	Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés	14, 55, 56, 57, 58, 59
2	Collaboration en place et souhaitée	53, 1, 2
3	Incitatifs individuels et organisationnels à collaborer	4, 5, 6, 7, 8
4	Informations clientes	3, 51
5	Gouvernance et structure	9, 11
6	Culture organisationnelle	12, 15, 19, 17
7	Processus d'affaires indépendants	23, 24, 25, 28, 30, 31, 32, 33, 60, 36
8	Processus d'affaires globaux	13, 22, 34, 27, 29, 21, 26
9	Technologies de l'information	20
10	Intégration	61
11	Particularités individuelles	10, 16
12	Projet C	52
13	Systèmes locaux (1 seule unité le possède)	41, 43, 39, 38, 44, 47
14	Systèmes globaux (possédés par plusieurs unités)	46, 45, 40, 42, 48
15	Image des organisations	35, 37, 49
16	Projets	50
17	Document	54
18	Concurrent	18

#### 4.6.3.3 Ajout de catégorie

Nous avons ensuite utilisé les informations obtenues dans la revue des documents organisationnels, l'observation ainsi que dans les quatre documents de validation afin d'augmenter le nombre de catégories. Nous avons choisi d'utiliser les informations de ces autres sources de données afin d'avoir des catégories complémentaires qui n'étaient pas suffisamment présentes dans la première série d'entrevues. En effet, un certain nombre de concepts n'a pas pu être codé, mais ils sont tout de même présentés dans la section de l'analyse puisque ces informations ont été recueillies directement sur le terrain et que certains participants ont eux-mêmes intégré ces informations dans les différents documents



de validation. L'ajout de catégories a établi deux catégories supplémentaires pour un total de vingt catégories. Un exemple de codification de la deuxième série d'entrevues est fourni à l'annexe 7.

**Tableau 4.7**  
Liste de catégories ajoutées

Numéro	Catégorie émergent des autres sources de données
19	Relations entre processus d'affaires
20	Similarités stratégiques

#### 1. Relations entre processus d'affaires

La première catégorie qui a été ajoutée est directement en lien avec le fait que plusieurs processus ont des interrelations importantes. Cette catégorie a été ajoutée suite à la modélisation de l'ensemble des processus d'affaires et leur validation. La technique du *cognitive mapping* a permis de développer une perception des processus et de leurs relations. Les relations n'ont pas clairement été mentionnés comme sujet de code dans les entrevues, mais les différentes informations concernant les relations entre les professionnelles des organisations et les processus nous ont permis de développer une cartographie mentale des processus qui a fait émergés une catégorie indépendante nommée « interrelation entre processus d'affaires ».

#### 2. Similarités stratégiques

Une deuxième catégorie qui a émergé de l'analyse du contexte et des différents constats faits au cours de la collecte de donnée est la présence d'enjeux communs liés à la stratégie. En extrapolant les problèmes clairement définis et cachés de la situation, quatre enjeux communs ont pu être décelés et cela amène donc la mise en place d'une catégorie supplémentaire.

#### 4.6.3.4 Catégories écartées

Plusieurs catégories ont été volontairement éliminées étant donné que leur contenu ne cadrerait pas avec l'évolution de la problématique de la recherche. En effet, comme cela a été mentionné précédemment, la première collecte de données a établi une grande quantité d'informations et beaucoup de ces informations ne sont pas en lien direct avec la collaboration grâce au CRM. À des fins de



simplification et pour éviter d'avoir une trop grande quantité d'information dans la présentation de l'analyse, ces catégories ont donc été éliminées. Sept catégories ont été éliminées, ramenant le total à 14 catégories.

**Tableau 4.8**  
Liste de catégories écartées

Numéro	Catégorie écartée
12	Systèmes locaux (1 seule unité le possède)
13	Systèmes globaux (possédés par plusieurs unités)
14	Image des organisations
15	Projets
16	Document
17	Concurrent
18	Projet C

### 13. Systèmes locaux

La catégorie des « systèmes locaux » a été éliminée, car elle contenait des informations touchant des systèmes qui n'étaient pas directement en lien avec le CRM et la collaboration. En effet, les systèmes en lien avec le CRM sont incluent dans la catégorie « intégration ».

### 14. Systèmes globaux

Comme la catégorie précédente, la catégorie des « systèmes globaux » a été exclue pour la même raison.

### 15. Image des organisations

La catégorie « image des organisations » a été éliminée, car elle représente un aspect qui concerne très peu la problématique de la collaboration grâce au CRM. En effet, cette catégorie concerne des éléments orientés à l'externe telle que le contenu du site web et la promotion et communication.

### 16. Projets

La catégorie des « projets » a été éliminée, car elle comportait des informations concernant des projets ponctuels des trois organisations. Cela ne touchait pas directement les opérations classiques comme les processus et n'avait pas de liens avec le CRM ou la collaboration.

### 17. Documents

La catégorie « document » a été éliminée, car elle n'avait pas lien direct avec la collaboration et le CRM. Les documents en lien avec la problématique sont incluses dans les processus intégrés dans le CRM donc cela aura été redondant. Également, plusieurs informations incluses dans cette catégorie touchaient des documents physiques sans liens avec la problématique.

### 18. Concurrent

Tout comme la catégorie « images des organisations », la catégorie « concurrent » a été éliminée, car elle touche le contexte externe de l'organisation et pas du tout les notions de collaboration et de CRM. Comme nous l'avons présenté dans la revue de littérature, les notions externes telles que l'environnement concurrentiel, économique et politique de la société sont des éléments qui ne sont pas du tout considérés dans cette recherche.

### 19. Projet C

Finalement, une dernière catégorie qui a été écartée est la catégorie « Projet C » qui concerne toutes les informations sur le mandat de consultation externe à cette recherche. Aux fins de l'analyse, cette catégorie n'est pas du tout pertinente.

#### 4.6.3.5 Catégories finales

Après avoir ajouté deux catégories pertinentes et éliminer sept catégories non pertinentes, les catégories finales de l'analyse sont au nombre de treize.

**Tableau 4.9**  
Catégories finales

Numéro	Catégories émergentes des codes	Numéro de code inclus
1	Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés	14, 55, 56, 57, 58, 59
2	Collaboration en place et souhaitée	53, 1, 2
3	Incitatifs individuels et organisationnels à collaborer	4, 5, 6, 7, 8
4	Informations clientes	3, 51
5	Gouvernance et structure	9, 11
6	Culture organisationnelle	12, 15, 19, 17
7	Processus d'affaires indépendants	23, 24, 25, 28, 30, 31, 32, 33, 60, 36
8	Processus d'affaires globaux	13, 22, 34, 27, 29, 21, 26
9	Technologies de l'information	20
10	Intégration	61
11	Particularités individuelles	10, 16
12	Relations entre processus d'affaires	
13	Similarités stratégiques	

La présentation de l'analyse des données sera divisée en trois parties correspondantes aux trois objectifs de recherche. Le chapitre cinq présentera les catégories d'analyses permettant de décrire le contexte des trois unités. Le chapitre six présentera les catégories d'analyses en lien avec les caractéristiques du CRM. Finalement, le chapitre sept présentera les catégories liées au CRM et à la collaboration et proposera un modèle conceptuel de collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle grâce au CRM. Encore une fois, nous avons séparé les catégories basées sur un processus inductif en se basant sur les trois objectifs de recherche. Chacune des catégories a été placée dans le chapitre le plus approprié en relation avec l'objectif du chapitre.

## CHAPITRE V

### L'IMPACT DU CONTEXTE ORGANISATIONNEL

Le premier chapitre de l'analyse des données concerne l'impact du contexte organisationnel. En effet, la première étape pour pouvoir répondre à notre question de recherche est d'avoir une compréhension approfondie et détaillée des différents contextes d'affaires des trois unités. Cette compréhension détaillée est rendue nécessaire, car la collaboration envisagée grâce au CRM concerne plusieurs opérations importantes des unités.

À partir des catégories qui ont émergé de la codification et la catégorisation, nous avons considéré que huit catégories étaient pertinentes pour pouvoir décrire le contexte des organisations : « culture organisationnelle », « gouvernance et structure », « particularités individuelles », « similarités stratégiques », « processus d'affaires indépendants », « processus d'affaires globaux », « relations entre les processus d'affaires » et « technologies de l'information ».

Ce chapitre vise à répondre à l'objectif 1 de décrire et comprendre le contexte organisationnel des trois unités. Le contexte organisationnel actuel a un impact important sur la capacité ou non de pouvoir collaborer. Pour chacune des catégories liées au contexte organisationnel, nous allons décrire la situation pour l'unité concernée et comparer la situation avec les autres unités afin de déterminer le degré de similarité. De plus, nous allons déterminer si les membres des unités considèrent que les différentes catégories et sous-catégories ont une relation avec leur capacité ou non de collaborer. Finalement, nous allons analyser si chacune des catégories et sous-catégories sont conditions favorisant ou non une possible collaboration grâce au CRM. Le chapitre se termine par une conclusion qui permet de faire le lien entre la collecte de données et le premier objectif de recherche.

#### 5.1 Culture organisationnelle

La première catégorie en liens avec l'impact du contexte organisationnel est la « culture organisationnelle ». La culture est un élément qui a été mentionné à plusieurs occasions au cours de la collecte de données. Les participants ont fait référence à plusieurs éléments qui permettaient d'avoir un bon portrait de la culture organisationnelle en place dans chacune des unités ainsi que de la culture de l'École des sciences de la gestion. Dans cette catégorie, l'historique des trois unités, la mission, la culture

organisationnelle de l'École des sciences de la gestion et la culture organisationnelle de chacune des unités sont abordés.

#### 5.1.1 Historique des trois unités

Un premier élément en lien avec la catégorie de la « culture organisationnelle » est l'historique des unités. L'histoire a un impact important sur la façon d'agir d'une organisation et plusieurs participants à la recherche ont donné des informations sur cet enjeu.

L'unité 3 a un historique particulier qui influe beaucoup sur sa culture organisationnelle. Elle a subi des modifications de statue légale qui ont eu un impact sur la gouvernance et les enjeux de gestion :

Le réseau a été créé cela fait presque 35 ans, en 1976, a été créé comme organisme à but non lucratif, une unité complètement autonome et distincte, etc. Pendant plusieurs années le réseau avait un membership payant, avec son propre intranet, sa propre gestion de base de données à l'interne. Moi j'ai été engagée il y a deux ans pour dissoudre l'organisme à but non lucratif, c'était mon mandat, parce que pour le dissoudre c'est un processus légal, financier, particulier, etc. Le conseil d'administration, une des raisons pour laquelle ils ont décidé (sic) de dissoudre l'organisme, puisqu'il y en a deux, est la lourdeur administrative. Les bénévoles à 75 % s'occupaient de tâches administratives liées à la gestion d'un OBNL au lieu de s'occuper du support au développement de la relation avec les diplômés. (P : XVI)

De leur côté, les unités 1 et 2 n'ont pas subi de modification majeure de leur façon de fonctionner au cours de leur évolution. La plus ancienne employée de l'unité 2 à débiter en 2002 avec l'unité et selon elle, il n'y a pas eu de changement majeur. Finalement, l'unité 1 a été officialisée en 2002 et il n'y a pas eu de changements majeurs également.

Les seuls participants à la recherche qui ont subi des changements majeurs au sujet de l'historique sont les participants de l'unité 3 qui sont arrivés avant le changement de statut de l'organisation. Des détails sur les années de services des participants et leur historique au sein de leurs unités respectives seront fournis dans la section touchant les ressources humaines à la section 5.3.1.

#### 5.1.2 Mission

Un autre aspect important de la culture organisationnelle est la mission. Une organisation qui a pour mission d'aider les plus démunis insufflera une culture totalement différente d'une autre



organisation qui a pour mission de faire des profits à court terme. La mission a été abordée dans la collecte de données.

La mission des trois unités est différente bien qu'ils agissent tous dans la sphère de service de l'École des sciences de la gestion.

La mission de l'unité est d'offrir des services pour les étudiants de l'École des sciences de la gestion afin de faciliter leur intégration au marché du travail. La mission de l'unité 1 est donc d'abord et avant tout d'aider les étudiants actuels de l'école.

De son côté l'unité 2 a pour mission d'offrir diverses formations qui touchent aussi bien les professionnels provenant du marché du travail que les individus soucieux d'améliorer leurs connaissances dans un domaine précis. La mission de l'unité 2 est d'offrir des services à des individus et organisations qui ne sont pas attachés à l'École des sciences de la gestion bien qu'un certain nombre de participants sont des étudiants actuels ou anciens de l'école.

La mission de l'unité 3 est de développer un sentiment d'appartenance auprès des diplômés et de faciliter leur participation au soutien de l'École des sciences de la gestion. Pour l'unité 3, l'accent est placé sur la clientèle de diplômés de l'école.

Tout comme l'historique, la mission des trois unités est différente, et cela a un impact sur la culture organisationnelle et les habitudes de travail.

### 5.1.3 Culture de l'École des sciences de la gestion

La culture organisationnelle de l'École des sciences de la gestion a également un impact sur la culture organisationnelle. En effet, étant donnée la nature des unités de services qui travaillent pour une organisation plus grande, cela a un impact indéniable sur la culture organisationnelle de chacune des unités.

D'abord, plusieurs participants ont mentionné leurs fiertés de travailler pour cette école qui est pratiquement une université à l'intérieur de l'Université du Québec à Montréal. Le sentiment de fierté était palpable chez l'ensemble des participants. L'un d'eux mentionne : « On est très bien placé. On est la

plus grosse faculté avec 13 000 étudiants on est presque le 1/3 de l'UQAM. » (P : I) D'ailleurs, pratiquement aucun répondant ne s'est spontanément identifié à l'UQAM, mais plutôt à l'ESG. Cela est un élément qui nous amène à penser que la culture de l'ESG a une influence beaucoup plus forte que la culture de l'UQAM sur les participants à cette recherche.

Un autre élément clé lié à la culture de l'ESG concerne le fait que tous les participants sont conscients qu'ils font partie d'un ensemble qui dépasse leur unité. De plus, ils ont clairement mentionné qu'ils comprenaient que les gens à l'extérieur de la sphère des services voyaient leur unité comme constituante de l'ESG et non pas de manière autonome. La notion d'offre de service intégrer à même été abordé à plusieurs reprises. Un participant mentionne : « Dans ce sens-là on représente ultimement toujours l'ESG en terme d'entité, donc on ne doit pas perdre de vue que c'est l'institution, l'école qui est représentée à travers nos activités qui sont réciproques alors oui, dans ce sens-là, on a tous avantage à la faire (collaborer). » (P : XVIII)

Finalement, les répondants ont semblé ne pas s'accorder sur une définition précise de la culture de l'École des sciences de la gestion. Un participant mentionne : « Il faut comprendre que la culture de l'École des sciences de la gestion, c'est l'étudiant, c'est la formation continue, c'est l'académique, c'est un être humain avant tout à la base qui devient un diplômé, que par la suite, il devient un professionnel sur le marché du travail. » (P : XV)

Le fait que les trois unités font toutes parties de l'École des sciences de la gestion a un impact important sur la culture organisationnelle. En effet, bien que l'historique et la mission soient différents, les unités appartiennent toutes à un ensemble plus grand qui module leurs façons de penser et de travailler. La section suivante permet de comprendre que la culture organisationnelle de l'ESG a un impact important sur plusieurs caractéristiques culturelles des trois unités.

#### 5.1.4 Culture de chacune des unités

La dernière section concerne spécifiquement l'importance de la culture dans la collaboration, les éléments culturels similaires et différents dans les trois unités ainsi que les caractéristiques clés de la culture organisationnelle favorisant la collaboration.

Plusieurs participants à la recherche ont élaboré sur la question de l'importance de la culture dans la collaboration. À la question : Croyez-vous qu'avoir une culture similaire, c'est-à-dire une mentalité partagée par les trois unités ? Plusieurs participants ont exprimé des éléments de réponses variées.

D'abord, les organisations ont toutes une culture entrepreneuriale à un certain niveau. Un participant résume très bien cette caractéristique culturelle : « oui, on a effectivement une culture entrepreneuriale. On a une culture très PME au sein d'une grande organisation. » (P : I)

Cette caractéristique est reflétée par le fait que les trois organisations ont une capacité d'innovation importante. Au cours des entrevues, chacun des services avait des plans de diversification de leur offre ainsi que des nouveaux projets en développement afin d'améliorer leurs opérations. Ils n'avaient pas à subir des difficultés liées aux changements caractéristiques des plus grandes organisations bureaucratiques. Le contexte des petites organisations ayant un historique assez jeune permet aux trois unités d'avoir une mentalité entrepreneuriale.

Une deuxième caractéristique similaire des systèmes culturels est la culture relationnelle. En effet, comme cela a été indiqué dans les citations mentionnées précédemment, les répondants sont unanimes sur le fait que les trois organisations sont tournées vers des activités relationnelles, qu'ils ont des compétences en ce domaine. Un participant mentionne : « Je sais que chacune fait du relationnel c'est sûr, chacune fait du développement d'affaires c'est sûr, voilà ça c'est certain. » (P : IV)

Finalement, une troisième caractéristique de similarité émane d'une culture de partenariat. En lien avec la caractéristique précédente, les membres des trois unités ont de bonnes capacités à établir des relations avec des partenaires extérieurs dans la réalisation de projets. Ils ont de bonnes compétences relationnelles et les missions des trois unités obligent le développement de partenariat.

Les participants à la recherche ont mentionné en grosse majorité qu'ils considéraient avoir une culture très similaire. Cependant un participant avait une vision opposée :

Des fois, il y a un niveau de crédibilité et d'autorité où je ne sais pas quoi, qui fait en sorte qu'il y a certaines inégalités. Chez nous, c'est beaucoup moins. Au réseau, on a seulement 3 ressources, c'est très peu hiérarchique, on n'a pas d'organigramme, on n'a pas le choix de maximiser le plein potentiel de chacune des ressources. Si moi il faut que je passe 4 heures à faire des photocopies parce que les autres sont occupées à des tâches qui demandent leur compétence à elles, je vais le faire. Ce n'est pas comme ça dans les autres unités, donc ça, c'est une chose. (P : XVI)

Selon nous, cette déclaration permet de réaliser qu'il existe une différence fondamentale basée sur la structure. Cette différence se reflète tant du point de vue des processus que des structures. En effet, les membres des unités 1 et 2 ont moins d'autonomie et doivent soumettre leur travail pour approbation à leur directeur alors que la structure et le fonctionnement de l'unité 3 sont moins hiérarchisés. Cette différence se reflète par une plus grande démocratie dans les habitudes de travail de l'unité 3 contrairement aux autres unités. Il s'agit d'une différence culturelle importante entre les trois organisations.

Après avoir élaboré sur l'importance de la culture dans la collaboration et sur les similarités et différence des systèmes culturels en place, il faut maintenant déterminer si les organisations possèdent des caractéristiques culturelles favorisant la collaboration telle que définie par Liu (2010).

Selon nous, les trois caractéristiques de similarités des unités sont trois caractéristiques directement liées avec les *collaboratives behaviors et human resources process*. (Hocevar et coll. (2011) En effet, les capacités relationnelles, l'esprit entrepreneurial ainsi que la culture de partenariat en place dans les trois organisations sont trois caractéristiques clés permettant de dire qu'elles ont des capacités à collaborer. Pour illustrer ce propos, prenons l'exemple contraire. Si les organisations avaient eu des capacités relationnelles limitées, aucune expérience en partenariat et avaient une mentalité très bureaucratique, il serait évident qu'elles seraient susceptibles d'avoir beaucoup de difficultés à collaborer. Par conséquent, ces trois caractéristiques sont clés pour pouvoir dire que le système culturel en place est composé de valeurs favorisant la collaboration. Deux premières conditions favorisant la collaboration sont donc présentes : similarité entre les cultures organisationnelles et caractéristiques de la culture favorisant la collaboration.

## 5.2 Gouvernance et structure

La deuxième catégorie permettant de bien comprendre l'impact de l'environnement organisationnel est la « gouvernance et la structure. » La catégorie « gouvernance et structure » a été abordée à quelques occasions au cours de la collecte de données particulièrement sur le sujet des particularités de la structure légale de chacune des unités. Plusieurs participants à la recherche ont souligné qu'il existe plusieurs différences dans les structures légales des trois unités. Des éléments tels que la gouvernance et la perception de la structure ont émergé de la collecte de données.



### 5.2.1 Gouvernance

Le premier élément en liens avec la catégorie est la gouvernance en place. Un participant donne un excellent portrait des particularités des structures légales :

Depuis les dernières années, il y a le centre de gestion de carrière, le centre de perfectionnement et le réseau des diplômés ESG. Les trois entités sont trois entités qui font partie de la sphère de services et qui étaient gérées de façon indépendante les uns les autres et indépendante également au niveau de l'ESG et à l'UQAM. Un exemple : le CGC est un organisme à but non lucratif, le réseau était un organisme à but non lucratif jusqu'à l'année dernière. L'année dernière, ce qui s'est passé est qu'il a été institutionnalisé et donc officiellement, il fait partie maintenant de l'ESG UQAM. Le centre de perfectionnement est institutionnalisé, mais il est autofinancé. (P : I)

L'impact de ces différences dans les structures légales est majeur. Cela se reflète dans les objectifs des trois organisations et les façons de faire.. Ce tableau synthèse résume les différences en matière de structure légale et de gouvernance.



**Tableau 5.1**  
Différence structure légale et gouvernance

Unité	Statue légale	Financement	Autonomie financière	Structure opérationnelle	Niveau d'autonomie décisionnel	Niveau de risque décisionnel
Unité 1	Organisme à but non lucratif	Majoritairement par les associations étudiantes	Élevé	Directeur dirige au quotidien, chapeauté par un conseil d'administration, chapeauté par un assemblé général	Moyenne, certains comptes à rendre	Bas, l'existence est assurée par le financement des associations étudiantes
Unité 2	Unité de service de l'ESG, institutionnalisés	Autofinancement par la vente de formations	Moyenne	Directeur dirige, aucun conseil d'administration, ESG en haut de la structure.	Élevé, aucun compte à rendre au niveau opérationnel	Élevée, l'existence est assurée par la profitabilité
Unité 3	Unité de service de l'ESG, institutionnalisés	Financement par l'ESG et les activités payantes	Basse	Coordonnatrice dirige, chapeauté par un conseil d'administration, ESG en haut de la structure	Basse, beaucoup de comptes à rendre	Moyen, l'existence est assurée par la justification à l'ESG.

L'impact des différences dans les structures légales et financières est majeur puisque les trois unités ont des objectifs et préoccupations quotidiennes très différentes.

Sur ce point, un participant mentionne :

Autre chose, il y a un aspect qui fait que c'est inégal, nous on doit s'autofinancer, on est une unité de dépenses. Les autres unités... En fait l'unité du centre de gestion de carrière a une capacité de

développement, parce qu'elle peut générer des revenus plus facilement, qui fait en sorte que ça pourrait même être une unité profitable éventuellement. Et le centre de perfectionnement c'est une unité qui doit générer des profits alors là, les enjeux dans la gestion des opérations quotidiennes sont complètement différents. Donc les structures et les objectifs ne sont pas les mêmes. Mais ça ne devrait pas freiner la collaboration, mais ça peut amener certains obstacles. (P : XVI)

Selon nous, les enjeux et les retombés de la collaboration sont très différents pour chacune des unités. La décision de s'investir dans un projet de collaboration grâce au CRM n'a donc pas le même impact pour chacun des unités. Pour l'unité 1, la collaboration grâce au CRM est beaucoup moins risquée que pour l'unité 2. En effet, un tel projet nécessite un investissement financier important, investissement qui est beaucoup moins risqué pour l'unité 1 que pour l'unité 2. Cependant, si la collaboration grâce au CRM fonctionne, la structure de gouvernance de l'unité 2 lui permettra d'utiliser les avantages de la collaboration avec plus de libertés que l'unité 1 étant donné son niveau d'autonomie décisionnel élevé. La catégorie de la « gouvernance » permet de réaliser qu'il y a des éléments très pertinents à prendre en compte afin de pouvoir augmenter la collaboration. Il faut établir le partage de risque et le degré d'investissement. Il s'agit donc d'un élément très important de la collaboration.

### 5.2.2 Perception de la structure

Un deuxième élément lié à la « gouvernance et la structure » concerne le sujet large de la perception de la structure. En effet, plusieurs participants ont précisé leur pensée concernant leur compréhension de la structure organisationnelle en place tant à l'intérieur de leur propre unité que des autres.

Les participants à la recherche ont émis des points de vue opposés concernant les caractéristiques de la structure de leur organisation. À la question : Croyez-vous que la structure des trois unités est similaire? Il y a eu certaines réponses contradictoires.

D'abord, plusieurs participants sont d'accord pour dire que les structures sont similaires sur plusieurs niveaux. D'abord, ils mentionnent que la structure est peu hiérarchisée. Un répond dit explicitement : « La structure est similaire en ce sens qu'elle est relativement peu hiérarchise. Pyramide très aplatie. » (P : I)

Cependant, un autre répondant mentionne : « Non, les trois structures sont très différentes, très distincts. Ceci étant dit, elles sont toutes tournées vers des partenariats et dans cette optique-là ou ces trois entités-là, ont des prérogatives de développement. » (XVIII)

Nous considérons que les structures sont similaires. En effet, il existe peu de hiérarchie dans les organisations. Une grande partie des activités est exécutée sous forme de projet dirigé par des responsables différents. Les autres membres de l'organisation sont en support au responsable du projet. Les trois unités comptent sur un certain nombre de professionnels spécialistes dans un domaine précis (projet, communication, aide en emploi, vente, etc.)

La collecte de données liées aux caractéristiques sur la structure a permis de déterminer que les structures en place dans les unités sont des structures matricielles et aplanies (Robbins et Judges, 2007) apparentées à l'adhocratie. (Mintzberg, 1994)

La structure matricielle est l'organisation qui combine des éléments de la structure fonctionnelle et de la structure aplanie. PMBOK (2013) définit l'organisation matricielle: « *a matrix organisation are structured vertically in their functions, but horizontally to a given project manager or more.* »

Selon nous, les unités 1 et 2 sont des unités qui agissent avec une structure matricielle. En effet, il existe une hiérarchie officielle et une direction des opérations basée sur la hiérarchie. Cependant, plusieurs projets sont menés par des responsables différents. Lorsqu'un projet a lieu, chacun apporte ses compétences particulières en support au responsable du projet.

De son côté, l'unité 3 a plutôt une structure aplanie. En effet, le très faible nombre de professionnelles amène à penser qu'il existe très peu de hiérarchie. Évidemment, chacun des membres de l'unité 3 a une compétence particulière dans un domaine. Cependant, chacun peut être amené à faire des tâches de supports pour les autres, contrairement à l'unité 1 et 2 où les directeurs ne font pas ce genre d'activités. Voici son commentaire :

Non, elles ne sont pas similaires. Il n'y a pas de direction générale au réseau. Ce n'est pas tangible, on le voit au niveau relationnel, etc. Des fois il y a un niveau de crédibilité et d'autorité ou je ne sais pas quoi, qui fait en sorte qu'il y a certaines inégalités. Chez nous c'est beaucoup moins. Au réseau on a seulement 3 ressources, c'est très peu hiérarchique, on n'a pas d'organigramme, on n'a pas le choix de maximiser le plein potentiel de chacune des ressources. Si moi, il faut que je passe 4 heures à faire des photocopies parce que les autres sont occupées à

des tâches qui demandent leur compétence à elles, je vais le faire. Ce n'est pas comme ça dans les autres unités, donc ça, c'est une chose. (P : XVI)

En plus d'avoir des structures matricielles et aplanies, les unités agissent selon ce que Mintzberg (1994) appelle l'adhocratie. Il s'agit d'une structure basée sur la spécialisation horizontale des tâches, basée sur des équipes pour réaliser des projets, basée sur l'ajustement mutuel comme mécanisme de coordination et qui est souvent présenté dans des organisations avec un niveau de compétences professionnelles. (Mintzberg. 1994) L'adhocratie est souvent présente dans les petites et moyennes entreprises avec de fortes compétences professionnelles. Selon nous, il s'agit du cas des trois unités.

Les participants à la recherche ont mentionné en majorité qu'ils ne considéraient pas qu'avoir une structure similaire était un élément important pour arriver à collaborer. En effet, ils ont souligné le fait qu'ils considéraient que la structure avait peu de relation avec la collaboration. À la question : Croyez-vous qu'avoir une structure similaire est un élément clé pour arriver à collaborer? Plusieurs participants ont souligné des points clés.

D'abord, les participants ont tous mentionné qu'ils ne considéraient pas que la structure est une dimension clé de la collaboration. Un participant mentionne l'importance de la similarité des missions bien avant celle des structures : « Je ne crois pas que ce soit la structure qui doit être similaire, mais bien plutôt la mission. » (P : XVI)

Un autre mentionne l'importance des personnes avant les structures : « Pour moi non. C'est plutôt une question de personnes et des politiques des responsables. Si les responsables jouent le jeu, oui, sinon, non, c'est tout. » (P : IV)

Un seul participant a une opinion différente sur cet enjeu : « oui, je pense qu'il est important que les structures soient compatibles, j'aurais beaucoup plus de difficulté à travailler dans le contexte du CRM avec certaines unités de l'UQAM par exemple où la réalité est différente de la nôtre. » (P : I)

Le dernier élément pertinent en lien avec la structure est de déterminer si les unités possèdent des caractéristiques clés leur permettant de faciliter la collaboration.



D'abord, les unités possèdent toutes des *collaborations structure* telle que le définit Hocevar et coll. (2011). En effet, les trois unités possèdent des personnes ayant des rôles d'agent de liaison et ils participent à des équipes de projets externes. Par exemple, les membres de l'unité 3 participent à près d'une dizaine de comités externes avec différents partenaires. De plus, nous considérons qu'ils ont des processus internes qui favorisent la collaboration inter organisationnelle. Plus de détails sur ces processus seront donnés dans la partie touchant ce thème particulier. Cependant, ils n'ont pas clairement établi les rôles de chacune des unités dans la collaboration inter organisationnelle grâce au CRM comme cela a été démontré dans la partie touchant la vision de la collaboration.

La *structural flexibility* est très présente puisque les unités possèdent des structures matricielles et aplanies. Ces structures favorisent l'adaptation aux changements, car elles sont moins rigides que des structures bureaucratiques. Également, la collecte de données a permis de déterminer clairement que les unités avaient démontré une volonté d'ajuster leurs procédures afin de répondre aux besoins de la collaboration.

Cependant, les unités n'ont pas de *metrics* permettant de déterminer des critères de performance et des standards pour évaluer l'effort de collaboration. En effet, la problématique du manque de critères de performance et d'outils permettant de mesurer la performance est une problématique générale qui a été décelée dans cette recherche. Par conséquent, l'établissement de critères et le développement de procédures permettant de les évaluer est un enjeu important de la collaboration inter organisationnelle grâce au CRM.

Également, le *support for individuel collaboration effort* de Hocevar et coll. (2011) ainsi que les *politics and guideliness* de Liu (2010) ne sont pas présents. En effet, à ce stade du projet, il n'y a pas d'objectifs ni de structures claires permettant de soutenir le travail individuel collaboratif. Par exemple, il faut clairement indiquer quelles seront les procédures individuelles à suivre pour entrer et maintenir des données dans le CRM. Cela n'a toujours pas été clairement défini. De plus, les unités n'ont pas manifesté l'intérêt de placer des employés dans un rôle clair d'agent de collaboration responsable de travailler directement avec le leadership stratégique des autres organisations. Par exemple, les unités pourraient clairement déterminer que l'effort de développement d'affaires se fera désormais en équipes mixtes tant du point de vue de la planification que de l'exécution. Les participants veulent utiliser l'outil pour améliorer leur coordination, mais ils ne désirent pas aller plus loin dans la collaboration.



Finalement, la caractéristique de *funding and resources model* de Liu (2010) n'est pas présente. En effet, les unités n'ont pas établi clairement comment ils allaient financer et organiser les ressources en matière de structure de collaboration. Cet élément doit impérativement être amélioré s'ils veulent arriver à collaborer.

La catégorie de la « gouvernance et structure » a permis de réaliser que malgré la différence à propos de la gouvernance, la structure elle-même est assez similaire. Deux unités possèdent des structures matricielles et une possède une structure aplanie et elles sont toutes des adhocraties.

Le fait qu'il s'agisse de très petites organisations utilisant des structures matricielles et aplanies ainsi qu'adhocratiques amène à penser que les organisations sont très souples et peuvent facilement utiliser cette capacité afin de s'adapter au contexte de la collaboration. Même si la structure ne semble pas une dimension importante, les organisations ont très clairement des structures favorisant la collaboration. Cette section permet de dire que deux conditions favorisant la collaboration sont présentes : structures similaires et structure en place favorisant la collaboration. Cependant, deux conditions ne favorisent pas la collaboration : niveaux de risques inégaux et retombées inégales.

### 5.3 Particularités individuelles

La catégorie « particularités individuelles » a émergé de la collecte de données, car lorsqu'on demandait sur quoi repose la collaboration, plusieurs éléments de réponses renvoyaient directement aux concepts liés aux caractéristiques individuelles et relationnelles. En effet, plusieurs construits en lien avec les dimensions de la collaboration sont directement en relation avec l'individu : La confiance, l'éthique, l'intégrité, la transparence, la communication et les interactions, la confidentialité, l'intégrité, le respect, les objectifs et les attentes similaires.

Il est très difficile de déterminer si les individus composant les trois organisations ont des caractéristiques similaires et s'ils possèdent les *individual collaboration capacity* définie par Hocevar et coll. (2011).

En effet, il est beaucoup plus facile de collecter des données sur les processus ou les stratégies que sur des éléments touchant directement l'évaluation des caractéristiques individuelles d'une personne. Afin de faciliter la présentation sur la dimension, nous avons choisi de diviser la présentation en trois : ressources humaines, compétence et connaissance ainsi qu'attitude et comportement.

### 5.3.1 Ressources humaines

Un premier élément qui a été abordé au cours de la collecte de données concerne les ressources humaines. Ce concept a été abordé lorsque les différents participants à la recherche décrivaient leur rôle dans leur unité.

**Tableau 5.2**  
Structure des ressources humaines

Poste	Unité	Sexe	Expérience au moment de l'entrevue 1
Directeur	1	Masculin	3 ans
Agent de stage	1	Masculin	1 an
Conseillère en emploi	1	Féminin	2 ans
Agent de développement d'affaires	1	Masculin	2 mois
Service à la clientèle et technicienne chargée de projet	1	Féminin	7 mois
Conseillère en emploi	1	Féminin	1 an
Conseillère en communications et relations externes	1	Féminin	2 ans
Conseillère senior en recrutement pour la solution recrutement et placement	1	Féminin	2 ans 9 mois
Chargé de projet événements et activités	1	Féminin	2 ans
Agente d'information	2	Féminin	8 mois
Conseillère service à la clientèle	2	Féminin	2 ans
commis senior au service clientèle	2	Féminin	10 ans
Directeur	2	Masculin	3 ans
Agente d'information	2	Féminin	4 mois
Responsable des communications et gestion des événements	3	Féminin	4 ans
Coordonnatrice au développement, Réseau des anciens diplômés	3	Féminin	2 ans
Agent de développement du Réseau	3	Masculin	6 mois

Ce tableau décrit le rôle de chaque personne dans chacune des unités ainsi que leurs années d'ancienneté. Des détails concernant l'expérience des membres de chacune des unités sont donnés à la section suivante.

### 5.3.2 Compétences et connaissances

Du côté des compétences et connaissances, il existe un grand nombre de similarités. D'abord, les participants à la recherche ont un niveau d'éducation similaire. En effet, la plupart des participants ont mentionné avoir fait un baccalauréat, généralement à l'École des sciences de la gestion. Quelques participants ont mentionné avoir obtenu un diplôme de deuxième cycle, notamment le directeur de l'unité 1 ainsi que l'agent de développement du réseau de l'unité 1.

Sur le plan des connaissances dans le domaine, cela est plus difficile à déterminer, car il n'existe pas de façon d'évaluer cet élément. Cependant, le niveau d'expérience dans leur unité respective des participants nous semble assez similaire.

La moyenne d'expérience pour les membres de l'unité 1 au moment de la première série d'entrevues était de 19.33 mois, 38.4 mois pour l'unité 2 et 26 pour l'unité 3. Le chiffre de l'unité 2 est augmenté par la présence d'une participante ayant 10 ans d'expérience. Les membres de chacune des organisations ne possèdent pas de niveaux d'expérience significativement différents. Les moyennes sont assez basses, signifiant qu'il existe beaucoup d'employés qui sont arrivés assez récemment. Selon nous, il s'agit de caractéristiques individuelles favorisant l'ouverture au changement, car les routines organisationnelles ne sont pas aussi imbriquées que dans le cas d'une organisation qui compte sur des employés ayant passé plusieurs dizaines d'années avec les mêmes procédures et habitudes de travail.

Les compétences interpersonnelles sont clairement présentes, comme nous l'avons décrit dans la section sur la culture organisationnelle. La présence de compétence en gestion de conflits est difficile à déterminer. Les compétences relationnelles développées par les membres des unités en lien avec la nature de leurs activités les aident à posséder des compétences en gestion de conflits. Ils sont habitués à travailler sur différents projets impliquant beaucoup d'acteurs et ils sont en mesure de comprendre qu'il faut accepter différentes habitudes de travail.

### 5.3.3 Attitudes et comportements

Du côté des attitudes et comportements, cela est plus nuancé. En effet, comme cela a été démontré dans la section touchant les incitatifs, il existe un certain sentiment de méfiance qui a été manifesté entre les individus de diverses unités. De la même manière, on peut estimer qu'il existe un manque de transparence entre les différents services. Il devra y avoir de bonnes discussions au cours du projet afin de clarifier clairement le rôle de chacun, particulièrement en matière de partage de données.

Il est impossible de déterminer si les individus des services manifestent des comportements éthiques. Aucune donnée touchant des comportements non éthiques n'a été enregistrée. De la même manière, il est impossible de déterminer si la confidentialité est respectée par les individus. Aucun comportement touchant la confidentialité des informations n'a été observé au cours de la recherche. Également, il est difficile de déterminer si les sources de motivation et de satisfaction des différents individus sont similaires.

L'intégrité, le respect et le respect de l'expertise des membres des autres unités sont des valeurs qui ont été manifestées par l'ensemble des participants à la recherche. Aucune manifestation de manque de respect n'a été observée. Évidemment, il est impossible de dire que les individus de chacune des unités agissent de cette manière en tout temps.

Les individus de chacun des services ont démontré un bon niveau d'ouverture et de souplesse à accepter le changement. Aucun comportement de résistance au projet n'a été observé au cours de la recherche. L'ensemble des intervenants a manifesté son désir de participer au projet et de collaborer au maximum à l'avenir. Le niveau d'ouverture des individus des trois services est donc similaire et élevé.

La volonté de s'engager dans un partage des décisions n'a pas été validée au cours de la collecte de données. En effet, comme il a été démontré dans la section touchant les incitatifs, il y a un positionnement assez défensif de plusieurs participants à la recherche. Jamais il n'a été admis clairement que la collaboration pourrait amener une baisse de la capacité de prendre des décisions de manière autonome. Pourtant, la collaboration amène inévitablement une certaine perte d'autonomie de en matière de prise de décisions.

Les objectifs et les attentes ne sont pas similaires à tout point de vue. Comme il a été mentionné précédemment, certains participants ont des attentes plus grandes pour le projet et sont conscients qu'ils

obtiendront des bénéfices inégaux. Cela est un aspect important des comportements des individus, car si les attentes sont inégales, il peut y avoir une résistance à la collaboration des individus ayant le moins de retombées positives du projet.

La connaissance et la compréhension des autres organisations ont été mentionnées par l'ensemble des participants. En effet, il n'existe aucune différence significative entre la perception des autres organisations et la réalité.

Les compétences et connaissances des individus des trois unités sont très similaires et les individus possèdent les compétences et connaissances clés à la collaboration. Cependant, le portrait est beaucoup plus nuancé du côté des attitudes et comportements. Si les individus possèdent tous des attitudes clés nécessaires à la collaboration telles que l'intégrité, le respect et le respect de l'expertise des membres, l'ouverture et la souplesse, il y a une lacune au sujet d'une attitude clé pour la collaboration soit la confiance. Des détails concernant la notion de confiance seront fournis dans la section 7.1

La catégorie « particularités individuelles » a permis de réaliser qu'il existe plusieurs similitudes entre les individus des trois unités. De plus, les principales caractéristiques individuelles nécessaires à la collaboration sont présentes. La nuance la plus importante est la caractéristique de la confiance qui devra absolument être développée.

Il existe des nuances lorsqu'on analyse les compétences et connaissances, attitudes et comportements et le contexte global. Du côté positif, il est important de souligner les compétences interpersonnelles des participants à la recherche, le niveau élevé d'ouverture et de souplesse à accepter le changement ainsi que la présence d'un niveau élevé de capital social entre les membres des trois unités. Cependant, les participants n'ont pas démontré qu'ils voulaient s'engager dans un partage de décisions, les buts et objectifs différents des individus ainsi que l'absence d'*incentives and reward systems* sont des éléments négatifs. Malgré tout, nous considérons que ces aspects négatifs peuvent être améliorés au cours de l'initialisation du processus de collaboration. Cette section permet de dire que deux conditions favorisant la collaboration sont présentes : similarité entre les individus et caractéristiques individuels favorisant la collaboration. Cependant, une condition ne favorise pas la collaboration : confiance envers les autres.



#### 5.4 Similarités stratégiques

Une quatrième catégorie qui a émergé de l'analyse des données concerne les « similarités stratégiques ». Le concept de stratégie est apparu comme étant un élément au cœur de la problématique de la collaboration grâce au CRM. En effet, plusieurs informations provenant de la collecte de données touchaient la stratégie des trois unités.

L'analyse a permis de réaliser que les trois unités doivent faire face à une série d'enjeux stratégiques similaires : la stratégie de développement d'affaires, le besoin en suivi, la modernisation technologique et l'enjeu de la gestion et du transfert des connaissances

##### 5.4.1 Stratégie de développement des affaires

La stratégie de développement des affaires est un enjeu commun aux trois unités, puisqu'elles sont toutes dans une situation de croissance de leurs activités. Jusqu'à maintenant, les trois organisations offraient un service qui permettait de répondre aux demandes des partenaires et d'offrir un service qu'on pourrait qualifier de « standard » en lien avec leur mission. Les professionnels des trois unités sont parvenus à offrir un service de grande qualité malgré des ressources technologiques, financières et humaines limitées. Actuellement, les trois unités vivent une transition qu'on pourrait qualifier comme étant le passage d'une offre de services « standards » vers une offre de services « enrichis ». En effet, chaque unité a mentionné une liste de projets futurs qu'elle souhaite développer pour sa clientèle que ce soit les Webinaires, le développement international, l'augmentation de l'offre de service aux employeurs, etc.

Ainsi, chaque service a pour objectif d'augmenter le nombre d'activités organisées annuellement sur un horizon à court terme. Pour atteindre ces objectifs de diversification de l'offre et d'augmentation du nombre d'activités, les trois unités ont mentionné la nécessité de prospecter de nouveaux clients qui n'ont actuellement aucun lien avec l'organisation, l'engagement de personnel additionnel pour offrir de nouveaux services ainsi que la modification des tâches et des fonctions pour inciter les employés à faire du développement d'affaires.

L'enjeu commun du développement d'affaires est au cœur de l'enjeu de la collaboration. Selon nous, il constitue le processus clé de la collaboration, car les unités tentent de trouver des nouveaux clients sur les mêmes terrains. Cet élément sera développé en profondeur dans les sections suivantes de la

recherche. L'enjeu de développement d'affaires issues de la modification de l'offre de services des organisations est donc commun et stratégique pour les prochaines années.

#### 5.4.2 Suivi en équipe

L'enjeu du suivi en équipe est commun aux trois unités. Le suivi des activités qui se fait en équipes est un aspect particulier de plusieurs processus des différents services. En fait, la collecte de données peut se faire de manière individuelle par les employés du service, mais les contacts avec les clients sont multiples et gérés collectivement. Par exemple, une entreprise qui est invitée à participer à la *Journée Carrière* organisée par l'Unité 1 traite avec plusieurs intervenants différents tout au long du processus allant de l'envoi massif de courriels d'invitations, en passant par les contacts des responsables du développement d'affaires, et touche également les responsables de la logistique. La notion de travail et de suivi en équipe est revenue abondamment dans les deux séries d'entrevues.

Un participant mentionne cette double situation de travail en équipe, mais également de suivi en équipe à partir de travail individuel : « La plupart du temps, les trois membres de l'équipe touchent à chacun des projets. Parfois, ils sont responsables du projet et à d'autres occasions, ils agissent en support, mais la plupart des activités que nous organisons nécessitent la participation des trois membres du Réseau. » (P : XVI)

Dans cet exemple, les tâches peuvent être effectuées de manière individuelle par les professionnels de l'unité, mais le suivi se fait collectivement. La notion d'équipe est revenue à plusieurs occasions dans la collecte de données et la perception de la collaboration est très reliée à la notion d'équipe.

#### 5.4.3 Modernisation technologique

La nécessité de modernisation des systèmes d'informations utilisées est un enjeu stratégique commun aux trois unités. Aux dires des usagers rencontrés, plusieurs systèmes sont désuets. Les trois unités ont développé plusieurs solutions temporaires, parfois très efficaces, mais qui semblent aujourd'hui atteindre leurs limites. Dans un contexte de croissance avec des ressources limitées, le choix des organisations a été de miser sur des applications « maison » développées et mises à jour par les services de l'université. Ainsi, un très grand nombre de fichiers Excel a été développé par les professionnels des services afin de pallier les lacunes des systèmes mis à leur disposition. Cependant, l'ensemble des

personnes rencontrées s'entend pour dire que ces systèmes manquent de fonctionnalités et de convivialité. Par conséquent, les trois services font face à la nécessité de moderniser les systèmes actuellement en place.

#### 5.4.4 Gestion et transfert des connaissances

Finalement, un dernier enjeu commun concerne le fait que chacune des trois unités affronte une l'enjeu de la gestion et du transfert de connaissances. En effet, chacune des unités a identifié cette situation stratégique comme étant très importante.

En effet, l'enjeu de la gestion de la connaissance et de la gestion des informations est apparu comme un enjeu important pour chacun des services. La nécessité de maintenir les connaissances à jour sur les clients, partenaires, contacts, commanditaires et participants est cruciale. Cela est renforcé par un taux de roulements du personnel élevé, puisque plusieurs professionnels employés par les services sont des finissants de l'université qui poursuivent leur carrière dans une autre organisation après quelques années passées à l'emploi dans ces unités. Lorsqu'ils quittent leur poste, ces professionnels ne peuvent transmettre les connaissances tacites et informelles accumulées au fil du temps. Au sein des trois services, la nature de leurs tâches consiste à gérer un réseau de contacts important acquis, non seulement à l'intérieur de leurs fonctions, mais également à travers des activités parallèles comme les contacts acquis durant leurs études, les associations étudiantes, les organisations bénévoles, etc.

Un participant de la recherche décrit très bien le phénomène :

C'est un tremplin le CGC, les gens ne restent pas longtemps. C'est important que ce qu'ils ont développé pendant ce moment-là, qu'on puisse le partager pour que ça reste dans la mémoire institutionnelle. (...)Ça c'est mon principal héritage que je veux laisser au CGC, je ne sais pas si tu seras capable de transmettre ça, mais tout le réseau que je me suis bâti, toutes les discussions que j'ai eues, toutes ces personnes-là qui pourraient devenir des clients pour la solution placement-recrutement, moi je les ai dans ma tête ou sur mon LinkedIn. (P : III)

Ces connaissances et ces contacts doivent impérativement être maintenus dans l'organisation afin d'assurer leur transfert lorsqu'un nouvel employé arrive afin de permettre la continuité des relations avec les contacts de l'organisation. Un service qui n'arriverait pas à conserver ces connaissances serait voué à recommencer la mise à jour des fiches des partenaires à chaque nouvelle embauche. Par conséquent, le maintien de ces informations à l'interne est un des éléments essentiels à la croissance.



La collecte de donnée a permis de bien mettre en exergue le fait que les unités doivent vivre avec des problématiques stratégiques similaires pour les prochaines années.

Selon nous, la stratégie de développement d'affaires favorise la mise en place de la collaboration inter organisationnelle. Le suivi en équipe favorise la mise en place de la collaboration intra-organisationnelle. La nécessité de moderniser les différents systèmes utilisés favorise l'implantation d'un CRM dans chacune des unités. L'enjeu de la gestion et des transferts des connaissances identifié par les trois unités favorise l'implantation d'un CRM pour l'ensemble des unités.

Finalement, la catégorie des « similarités stratégiques » a établi les liens très étroits entre collaborations et stratégies. Les enjeux stratégiques mentionnés dans cette section ont un impact direct sur le désir de collaboration. Une autre condition favorisant la collaboration est présente : présences de problématiques communes.

### 5.5 Processus d'affaires indépendants

Les processus d'affaires sont au cœur des activités d'une organisation. Trois catégories distinctes liées aux processus ont émergé de la collecte de données : les « processus d'affaires indépendants », les « processus d'affaires globaux » et les « relations entre les processus d'affaires ».

Selon plusieurs auteurs, les théories qui cherchent à apprendre davantage sur les organisations peuvent être catégorisées en deux grandes catégories : les théories de processus et les théories de variances. (Markus et Robey, 1988 ; Mohr, 1982 ; Kim et Pan, 2006). Les théories basées sur la variance cherchent à déterminer les variations sur des variables dépendantes à partir de variables indépendantes. De leur côté, les théories basées sur le processus « *attained to explain an outcome by identifying the sequence of event or state that precede it.* » (Kim et Pan, 2006, p.2).

Dans cette section du mémoire, l'objectif est de décrire l'environnement des trois unités en lien avec la dynamique de la collaboration et du CRM. Par conséquent, la théorie des processus nous apparaît la plus appropriée pour arriver à offrir une description complète des processus.

Cette vision de l'organisation nous paraît la plus adéquate. En effet, nous cherchons à apprendre sur la collaboration dans les trois organisations. L'objet de cette collaboration est le partage d'informations sur les clients grâce au CRM. Par conséquent, les deux éléments clés de la collaboration sont les processus collaboratifs ainsi que les informations partagées dans le CRM, deux éléments directement en lien avec les théories de processus.

Pour pouvoir analyser l'organisation à partir de ce point de vue, nous avons choisi une technique directement en lien, soit le *cognitive mapping*. « *Cognitive mapping seeks out influential relationship among factors based on the cognitive understandings of interviewees and reserchers.* » (Kim et Pan, 2006, p.4). Le choix de cette technique de modélisation des processus est directement en lien avec le *process theory* ainsi qu'avec le paradigme de recherche sélectionné qui est basé sur l'approche interprétative. Un exemple de *cognitive mapping* ayant servi à illustrer les processus est disponible en annexe 8 et la description du processus est disponible à l'annexe 9. Un *cognitivie mapping* ainsi qu'une description ont été effectués pour chacun des processus.

La première catégorie en lien avec les processus concerne les « processus d'affaires indépendants ». Il s'agit de processus qui sont utilisés uniquement dans une seule unité. Ces processus d'affaires indépendants sont donc naturellement moins susceptibles d'inciter à vouloir collaborer contrairement aux processus d'affaires globaux qui seront décrits dans la prochaine catégorie.

Au total, l'unité 1 effectue quatre processus indépendants, l'unité 2 effectue cinq processus indépendants et l'unité 3 effectue un processus indépendant. Dans cette catégorie, nous faisons une description très sommaire de chacun de ces processus opérationnels. Nous avons choisi de réduire au minimum la catégorie des « processus indépendants », car leur relation avec la collaboration et le CRM est beaucoup plus faible que les autres sections touchant les processus. Cependant, il était nécessaire de présenter ces processus en lien avec l'objectif numéro 1 de décrire l'environnement organisationnel des trois unités.

#### 5.5.1 Processus d'affaires indépendants de l'unité 1

L'unité 1 effectue quatre processus indépendants soit : « Stage », « Journée Carrière », « Aide en emploi » ainsi que « Solution recrutement et placement ».



#### 5.5.1.1 Aide en emploi

Le premier processus de l'unité 1 est l'Aide en emploi. Le personnel de l'unité offre plusieurs services aux étudiants afin de les aider dans leur démarche de recherche d'emploi. Il s'agit principalement de la conception du curriculum vitae, la simulation d'entrevues, le coaching individuel. L'Aide à l'emploi est un processus névralgique pour le centre, les étudiants et les employeurs. Ce processus est la porte d'entrée des différents services offerts aux étudiants. (Fusaro et Aubin, 2012, p. 19)

#### 5.5.1.2 Stages

L'unité 1 offre également un service de placement de stage pour les étudiants. Pour ce processus, les employés doivent identifier des entreprises qui souhaitent offrir des stages et ensuite, proposer des étudiants qui ont les compétences et les connaissances requises pour pourvoir à ces postes. Ce processus a pour objectif de valider l'admissibilité des étudiants pour les stages offerts. Par conséquent, les employés travaillent avec les coordonnateurs et les directions de programme de l'administration académique. Contrairement au processus de « Solution de recrutement et placement (SRP) » qui est destiné aux entreprises, le processus « Stage » est un processus dédié aux étudiants. (*Ibidem*, p.19)

#### 5.5.1.3 Journée Carrière

L'organisation de la Journée Carrière est un processus qui mobilise entièrement l'équipe de l'unité 1, puisqu'il s'agit d'un événement majeur dans la session. Les JC mettent en contact un grand nombre d'employeurs et de candidats potentiels. De plus, ce processus inclut l'ensemble des activités de promotion, de communication, du site web et de publicité liée aux événements. Finalement, ce processus recouvre également les tâches de nature technique liées à l'organisation d'événements tels que la location de la salle, la sous-traitance d'un service de traiteur et plusieurs autres. Il s'agit donc d'un des plus importants processus. (*Ibidem*, p.20)

#### 5.5.1.4 Solution recrutement placement

Ce processus est en lien direct avec la stratégie de diversification de l'offre de service et des sources de financement de l'unité 1. La Solution recrutement et placement constitue une agence de placement au sein de l'unité 1. Il s'agit de solliciter des mandats auprès d'entreprises qui veulent recruter des employés permanents et de trouver des étudiants qui permettront de pourvoir ces postes. Ce processus inclut l'affichage de postes, l'analyse de *curriculum vitae* et les entrevues des candidats. Ce processus est résolument orienté vers les entreprises. L'unité 1 peut prendre en charge la totalité du processus de recrutement pour l'entreprise incluant la vérification des références et la vérification de crédit ou prendre

uniquement en charge la sélection des candidatures. La SRP n'a pas pour but de convaincre les entreprises d'offrir des emplois contrairement au processus de stage. (*Ibidem*, p.20)

#### 5.5.2 Processus d'affaires indépendants de l'unité 2

L'unité 2 effectue cinq processus indépendants soit : « Vente », la « Formation sur mesure », « Formation publique », « le Développement et modification de cours » ainsi que le « Matériel de formation ».

##### 5.5.2.1 Vente

Le processus de Vente est un processus très important pour l'unité 2. Il lui permet d'aller chercher des mandats de formations sur mesure. Le client de la formation sur mesure est une entreprise qui donne le mandat à l'unité 2 d'offrir une formation plus ou moins longue à certains de leurs employés, qui débouchera sur une certification. Les cours offerts en formation sur mesure varient et comme le nom le dit, les membres du C.P. peuvent adapter les contenus déjà existants afin de satisfaire des besoins très précis de l'entreprise. (Fusaro et Aubin, 2012, p.18)

##### 5.5.2.2 Formation sur mesure

Un deuxième processus clé de l'unité 2 est la Formation sur mesure. Il s'agit d'un processus opérationnel en ce sens qu'il permet directement de remplir la mission de l'organisation. La Formation sur mesure est une formation offerte aux entreprises, basées sur leurs besoins précis. Les formations sur mesure sont dispensées dans les bureaux de l'entreprise, dans des salles réservées par cette dernière ou directement à l'unité 2 ou dans des locaux de l'université réservés à cette fin. Le processus de Formation sur mesure est le processus le plus important de l'organisation puisqu'il constitue 85 % de sa source de revenus. Tout au long du processus de Formation sur mesure, les professionnels de l'unité 2 assurent l'organisation et la coordination des acteurs. Ils sont présents avant la formation pour effectuer l'évaluation des besoins et du développement du matériel de formation, pendant la formation pour assurer la logistique et après la formation pour délivrer des attestations. (*Ibidem*, p.18)

##### 5.5.2.3 Formation publique

Parallèlement aux formations sur mesure, l'unité 2 offre également des Formations publiques. Il s'agit d'un autre processus opérationnel qui permet de remplir la mission de l'organisation et qui est générateur de 15 % des revenus. Les Formations publiques sont des formations offertes aux individus

directement à l'unité 2 ou dans des locaux de l'université. Contrairement aux Formations sur mesure qui dépendent de la demande des entreprises, les formations publiques sont offertes par le C.P. et les gens peuvent ensuite s'y inscrire. Elles ne sont donc pas adaptées à la demande d'une organisation, mais elles sont données telles quelles en se fiant à l'historique de la demande et aux besoins formulés par les individus qui prennent des cours au C. p. tout comme les Formations sur mesure, elles débouchent sur des certifications. (*Ibidem*, p.18)

#### 5.5.2.4 Développement et modification de cours

Le processus de Développement et modification de cours est un processus de soutien qui est important pour l'unité 2. Il permet de mettre à jour les différents contenus afin d'augmenter l'offre de service de formation et l'adapter aux différents mandats. (*Ibidem*, p.19)

#### 5.5.2.5 Matériel de formation

Finalement, le dernier processus unique à l'unité 2 est le Matériel de formation. Comme le processus précédent, il s'agit d'un processus de soutien ayant comme objectif de fournir le matériel pour les diverses formations sur mesure et formations publiques. (*Ibidem*, p.19)

### 5.5.3 Processus d'affaires indépendants de l'unité 3

L'unité 3 effectue un processus indépendant soit : « Nomination ».

#### 5.5.3.1 Nominations

Le processus de Nomination permet aux professionnels de l'unité 3 d'entrer en contact avec des diplômés de l'université par l'entremise d'une lettre de félicitations qui leur est adressée suite à une nomination.

Après avoir décrit les processus d'affaires indépendants, il est maintenant nécessaire de porter l'attention sur les processus d'affaires globaux, beaucoup plus susceptibles d'être au cœur d'une collaboration entre les trois unités.

### 5.6 Processus d'affaires globaux

La deuxième catégorie liée au processus concerne les « processus d'affaires globaux ». Au cours de la collecte de donnée, les participants ont mentionné des caractéristiques de leurs processus d'affaires qui permettent de penser qu'ils effectuent un certain nombre de processus très similaires. Ces processus globaux sont des processus qui sont effectués par au moins deux unités de manière très similaire. Sept processus globaux ont émergé de la collecte de donnée soit : « Développement d'affaires », « Comptabilité, facturation et finance », « Webinaire », « Activités », « Prise de présence, attestation et compilation », « Suivre, courriel et contact » ainsi que « Rapports au conseil d'administration et partenaires ». La présentation des processus globaux est importante, car plusieurs de ces processus sont au cœur de la problématique de collaboration grâce au CRM. Par conséquent, des détails supplémentaires ont été fournis sur ces processus clés.

#### 5.6.1 Développement d'affaires

Le premier processus global qui a été observé dans la collecte de données est le Développement d'affaires. En effet, comme cela a été indiqué dans la section touchant la stratégie, le développement d'affaires est au cœur de la mission de l'ensemble des unités participantes à la recherche.

Pour l'unité 1, le « Développement d'affaires » est décrit comme la recherche de nouvelles opportunités sur le plan des employeurs. Il concerne à la fois d'éventuels mandats à la SRP, des Stages, des participations à des Activités ou aux JC. Avec la stratégie de développement de l'unité 1, ce processus est devenu incontournable, puisque c'est lui qui alimente les nouvelles opportunités. Il permet d'avoir plus de stages et d'emplois à offrir et d'augmenter l'offre de services aux étudiants. Les ressources octroyées par l'unité 1 en matière de « Développement d'affaires » prouvent l'importance de ce processus pour le développement futur de l'organisation. (Fusaro et Aubin, 2012, p.20-21)

Du côté de l'unité 2, le processus de « Développement d'affaires » est tourné vers la recherche de nouveaux partenaires pouvant éventuellement prendre des Formations sur mesure ainsi que dans le développement de nouveaux partenariats avec des formateurs pour améliorer l'offre de cours de Formation individuelle et l'expertise offerte par l'unité. Pour l'unité 2, le « Développement des affaires fait référence à la recherche de nouveaux clients et de nouveaux marchés. Ce processus est la base de la croissance et de la survie de l'unité 2. En effet, les différents mandats obtenus par l'organisation ne sont pas éternels, bien que certains d'entre eux aient de longues durées. La prospection de nouveaux clients, l'augmentation de l'offre de service pour les entreprises et les individus ainsi que la diversification vers



de nouveaux supports et de nouveaux marchés sont des objectifs bien établis de l'unité 2. (Fusaro et Aubin, p.19)

Pour l'unité 3, le processus de Développement d'affaires est orienté vers la recherche de nouvelles opportunités en matière de partenaires et de commanditaires. Avec la stratégie de développement du Réseau, ce processus est devenu incontournable puisque c'est lui qui alimente les nouvelles opportunités. Il permet d'augmenter le financement de l'organisation, d'augmenter l'offre de services aux diplômés, de diversifier l'offre de services et d'assurer la croissance pour le futur. Les ressources débloquées par l'unité 3 en matière de Développement d'affaires prouvent l'importance de ce processus pour le développement futur de l'organisation. (Fusaro et Aubin p.20)

Chacune des unités a un processus de Développement d'affaires similaire en ce sens qu'il débute par l'identification d'organisations ou d'individus qui pourraient être ciblés à partir d'un certain nombre de critères. Par la suite, les professionnels vont contacter ces individus et organisations et tenter d'établir une relation. Finalement, ils les rencontrent et font le suivi des relations développées. Il n'existe pas de différence significative dans les procédures des trois unités; voilà pourquoi il s'agit sans aucun doute d'un processus global.

#### 5.6.2 Comptabilité, facturation et finance

Le processus de Compabilité, facturation et finance est un autre processus de soutien important pour l'ensemble des unités, particulièrement pour les unités 2 et 3, étant donnée la structure légale et financière des unités.

Pour l'unité 2, ce processus est vital. En effet, le marché de l'unité 2 amène des sources de financement cycliques qui sont très importantes en période de pointe, mais qui diminuent beaucoup en périodes creuses. L'unité 2 tire pratiquement tous ses revenus dans une période de six mois, mais doit continuer ses opérations pendant le reste de l'année. La bonne gestion des liquidités et la possibilité d'avoir des rapports financiers en temps réel sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

De plus, le volet financier est le seul volet où l'autonomie de l'unité 2 n'est pas complète. L'organisation doit obligatoirement maintenir des rapports avec les services financiers et les systèmes de



l'UQAM comme SIGA. Comme le processus de Soutien, le processus de Comptabilité, facturation et finance est essentiel au bon fonctionnement de l'unité 2. (Fusaro et Aubin, 2012, p.19)

Le processus de Comptabilité, facturation et finance prend une place importante pour l'unité 3. En effet, sa structure financière l'oblige à prendre constamment en considération sa capacité de se financer, voire de s'autofinancer. Faisant partie de l'université, l'unité 3 peut compter sur les services fournis par l'institution. Cependant, elle doit toujours s'assurer du financement des salaires et du coût des activités.

L'abolition du *membership* payant a conduit l'organisation à revoir complètement sa façon de fonctionner. Rappelons que le *membership* payant a été aboli pour deux raisons principales, soit le manque d'avantages supplémentaires des membres payants par rapport aux autres diplômés non payants des autres facultés ainsi que la compétition avec la Fondation UQAM pour les dons. En effet, l'unité 3 travaille en étroite collaboration avec le Bureau et la Fondation UQAM, et on ne désire pas effectuer des tâches similaires qui pourraient faire diminuer le bénéfice total pour l'université. Le choix d'éliminer le *membership* payant est donc la raison qui motive la nouvelle structure financière basée sur les partenariats avec les commanditaires. Comme vous le verrez ultérieurement, ce changement amène l'unité 3 à devoir travailler beaucoup plus fort sur le plan du processus de Développement d'affaires et de Communication et Promotion afin de pouvoir soutenir cette stratégie financière.

De manière officielle, l'unité 3 doit faire un rapport au Conseil des diplômés, mais officieusement, le budget est véritablement dirigé par l'unité 3. Les membres de l'unité ont une grande autonomie en matière de gestion financière puisque le Conseil leur fait confiance sur ce plan. De plus, c'est l'unité 3 qui est responsable si l'année se termine en défaite et non pas le Conseil, donc c'est véritablement lui qui est responsable. Le Conseil n'est pas là pour diriger l'organisation, mais pour proposer des idées et insuffler une direction en matière de besoins des diplômés. (Fusaro et Aubin, 2012, p. 19)

### 5.6.3 Webinaire

Le « Webinaire » est un processus global, car il touche directement les unités 2 et 3. Il s'agit d'activités développées sur support numérique permettant d'augmenter l'offre de service. Pour l'unité 2, il existe deux types de Webinaires, soit les Webinaires orientés vers la gestion de projet et ceux qui sont développés exclusivement pour la Banque Nationale. Pour le premier Webinaire, les individus

s'inscrivent individuellement alors que pour le deuxième, l'inscription est gratuite, car l'entreprise a payé pour une série de Webinaires.

De son côté, l'unité 3 fait des Webinaires orientés vers les diplômés ayant réussi une carrière sur le plan international. Ces Webinaires ont pour objectifs de faire rayonner l'École des sciences de la gestion ainsi que de pouvoir faire connaître l'unité aux participants. Ces Webinaires sont gratuits.

Les processus permettant la mise en place des Webinaires sont pratiquement identiques dans les deux unités. Les membres des unités doivent trouver la personne qui donnera le Webinaire, valider le contenu, coordonner les éléments techniques avec le personnel du service audiovisuel de l'université et régler les détails de dernière minute lors de l'enregistrement du Webinaire.

#### 5.6.4 Activités

Un autre processus global concerne les Activités. Il s'agit d'un processus qui est effectué par les unités 1 et 3. L'unité 1 fait des Activités de formation destinées aux étudiants pour les aider dans leur démarche de recherche d'emploi ainsi que des Activités impliquant des employeurs pour mettre en contact les étudiants et employeurs et faciliter la recherche d'emploi. De leur côté, les Activités faites par l'unité 3 ont pour objectif de mettre en contact le plus de diplômés de l'école possible et de donner vie à une communauté active de diplômés.

Pour l'unité 1, les Activités sont divisées en deux groupes, soit les Activités de recrutement et les « Activités » de formation. Le premier groupe vise à mettre en contact les entreprises et les étudiants afin qu'ils puissent développer des opportunités d'embauche et de stage. Plusieurs types d'activités entrent dans le premier groupe, notamment les JC et les 5 à 7. Le deuxième groupe consiste en des « Activités » de formation. Il s'agit de la prolongation d'Activités d'aide à l'emploi de manière individuelle. Cette formation permet de rejoindre un plus grand nombre d'étudiants sur des thématiques aussi variées que les ateliers de préparation de CV, le réseautage, les processus de sélection, etc. (Fusaro et Aubin, p.20)

Le processus d' « Activités » est le processus le plus important (crucial), qui permet à l'unité 3 d'atteindre ses objectifs, soit d'offrir des services aux diplômés. Le processus Activité inclut un grand nombre d'évènements, dont le gala annuel.

L'unité 3 organise des Activités et participe également à la réalisation d'événements en partenariat avec d'autres entités comme, par exemple, les associations étudiantes. Les Activités classées propriétaires sont au nombre de 12 et les Activités partenaires sont de 8 à 10 pour la prochaine année. Les Activités partenaires permettent d'augmenter la visibilité de l'unité 3 à faible coût.

Le nombre d'Activités organisées par l'unité 3 est en constante augmentation. En effet, en deux ans, il est passé de six à vingt. Cette croissance rapide oblige les employés à bien planifier les « Activités » au cours de l'année parce qu'elles nécessitent beaucoup de temps et de ressources. C'est pourquoi les employés essaient de tirer profit des « Activités » qui existent déjà plutôt que de créer des Activités complètement différentes lorsque le besoin n'a pas été éprouvé. Les événements peuvent se séparer en deux groupes, soit les événements payants et non payants. (Fusaro et Aubin, p.19)

#### 5.6.5 Prise de présence, attestation et compilation

Finalement, le dernier processus global concerne la Prise de présence, les attestations et la compilation des formulaires de satisfaction. Ce processus est effectué par les trois unités. Il a pour objectif premier de compiler des statistiques permettant aux unités de mieux connaître leurs clients. Pour l'unité 2, la prise de présence et la compilation de statistique sont également faites dans l'objectif de pouvoir établir des attestations de réussite pour les participants des différentes formations.

Les trois unités ont un processus similaire de Prise de présence, attestation et compilation des formulaires de satisfaction. Évidemment, les questions posées ne sont pas les mêmes et les informations qu'elles veulent aller chercher sont également différentes. Il s'agit d'un processus de soutien très important pour mieux connaître les besoins et faciliter l'offre de service.

#### 5.6.6 Suivi, courriel et contact

Le processus de Suivi, courriel et contact est un processus très important qui a reçu une attention toute particulière au cours de la collecte de données étant donnée sa relation directe avec les fonctionnalités du CRM. Plusieurs centaines d'instances de ce code ont été manifestées au cours de l'analyse des verbatims.

Il est difficile de décrire clairement ce processus, car chacun des participants à la recherche faisait un suivi différent et utilisait plusieurs outils différents pour l'aider à y arriver. Contrairement aux autres

processus, le Suivi, courriel et contact n'est pas réellement un processus en soi, car il est opéré à l'intérieur de l'ensemble des autres processus.

#### 5.6.7 Rapports au conseil d'administration et partenaires

Chacune des unités doit développer des rapports. Du côté de l'unité 1, un seul rapport est produit et il est fait pour le conseil d'administration. Le processus de rapport implique pratiquement l'ensemble des professionnels de l'unité 1. En effet, chacun d'eux a la responsabilité d'entrer les informations qui touchent directement leur tâche.

La chargée de projet événement et activités utilise le Fichier de compilation des questions d'évaluation développée au cours du processus de Prise de présence, compilation de statistiques. Il utilise ce fichier afin de pouvoir remplir la partie sommaire activité du Fichier de préparation de rapport. Les statistiques incluent les préparations par mois — dont combien de personnes ont été présentes — le nombre d'activités et le taux de satisfaction. Lorsque cela est terminé, la chargée de projet transfère l'information au directeur par Microsoft Outlook.

De son côté, la conseillère sénior à la S.R.P. remplit les parties sommaires Rep. et sommaire SRP du fichier de préparation de rapport et le transfère. La conseillère en emploi 1 remplit la partie sommaire CE comptabilisant les rendez-vous des 2 conseillères en emploi et du directeur grâce à Microsoft Outlook. Elle compte manuellement tous les rendez-vous des trois professionnels et lorsqu'elle arrive à un nombre, elle calcule  $\frac{2}{3}$  de ce nombre pour déterminer le nombre d'échanges courriel.

Finalement, la somme du nombre de rendez-vous et d'échanges courriel donne le nombre d'interventions. Elle consigne les 3 chiffres dans le fichier de préparation de rapport et transfère l'information. L'agent de stage remplit la partie sommaire offre. Le sommaire offre ne contient pas le nombre total de stages ou d'emplois trouvés par le CGC, mais plutôt le nombre total affiché. Cela changera grâce au nouveau fichier de suivi stage qui permettra de compiler le nombre de stages réellement trouvés par le service.

L'agente du service à la clientèle et aide aux projets remplit la partie sommaire SAC. Auparavant l'agente du service à la clientèle s'occupait de sommaire offre et sommaire SAC alors que maintenant, l'agent de stage s'occupe de sommaire offre. La conseillère en communication et relations remplit la partie sommaire web qui concerne tout ce qui est Facebook, LinkedIn, nombre de visites et clics, puis



transfère le document. Elle envoie le Fichier de rapport complété au directeur. Le directeur lui envoie le document à présenter au conseil d'administration, elle développe la version finale en PDF et le renvoie au directeur.

Lorsque le directeur reçoit le fichier de préparation de rapport complété, il choisit des statistiques intéressantes à présenter avant d'envoyer le document à la conseillère en communication. Le Directeur utilise le document brut pour obtenir des statistiques intéressantes et il utilise le document en format PDF pour le présenter au conseil d'administration. (Fusaro et Aubin, p. 48)

De son côté, l'unité 2 doit produire des rapports pour plusieurs partenaires externes afin de pouvoir renouveler différentes accréditations.

Pour développer le rapport EQUIS nécessaire lors du renouvellement de l'accréditation, la commis au service à la clientèle va chercher les informations dans Intranet, les extraits dans le Fichier de statistiques. Ce fichier permet de faire des manipulations afin d'éliminer les éléments non pertinents. Finalement, elle imprime le document final.

Pour le rapport SOFEDUC, la Commis prend la copie papier de toutes les attestations faites au cours de l'année pour monter un rapport afin de renouveler l'accréditation. Il faut que le rapport indique le nombre total d'attestations émises dans une année.

Pour le rapport financier annuel, elle prend le rapport fourni par SIGA pour l'année complète et le compare au Fichier de suivi financier qui a répertorié toutes les transactions chaque mois de l'année. Elle vérifie que toutes les transactions concordent. Par la suite, le Fichier de suivi financier permet de développer le rapport financier annuel qui servira pour la comptabilité.

Pour obtenir des rapports sur des clients ou des formateurs, les professionnels vont sur Intranet et les fonctionnalités du système permettent d'obtenir ces rapports. La Coordonnatrice service à la clientèle, développement des affaires et relation externes ainsi que la Conseillère service à la clientèle font également des rapports informels au Directeur concernant l'avancement des projets avec leurs clients respectifs et pour la validation lorsqu'elles sont dans le processus de Vente d'une formation sur mesure. (Fusaro et Aubin, p.52)



Finalement, l'unité 3 doit produire des rapports au Conseil des diplômés ainsi qu'aux différents partenaires et commanditaires des activités. Le rapport qui est produit se nomme le Cahier de visibilité. Il contient l'ensemble des diffusions produites dans l'année pour tous les événements liés à l'unité 3. Ce cahier sera utilisé pour aller voir des commanditaires existants et des nouveaux commanditaires par la suite, afin de démontrer clairement la valeur de leur investissement.

Ce tableau synthèse des processus globaux permet de réaliser que les tous les processus globaux sont effectués par les trois unités à l'exception des processus de comptabilité, facture et finance ainsi que webinaire qui ne sont effectués que par les unités 2 et 3.

**Tableau 5.3**  
Synthèse des processus globaux

Processus	Unité 1	Unité 2	Unité 3
Développement d'affaires	X	X	X
Comptabilité, facturation et finance		X	X
Webinaire		X	X
Activité	X	X	X
Prise de présence, attestation et compilation	X	X	X
Suivi courriel et contacts	X	X	X
Rapports au conseil d'administration et partenaires	X	X	X

Plusieurs participants à la recherche ont mentionné le fait qu'ils considéraient qu'il y a beaucoup de similarité dans les processus des trois unités. À l'exception d'un seul participant, tous les participants qui se sont exprimés sur la similarité des processus ont mentionné qu'ils croyaient qu'elle était très présente. Un premier participant mentionne : « Je pense qu'on travaille beaucoup de la même façon. Honnêtement, je pense que les trois organisations sont très similaires dans leur façon de faire. » (XIV)

Un autre participant mentionne que les processus sont très similaires particulièrement d'un des processus globaux mentionnés précédemment soit le processus de développement d'affaires : « Les processus sont plus similaires que la structure, je crois. On est tous en développement d'affaires, tu ne réinventes pas la roue dans le développement d'affaires. L'identification de client potentiel, la sollicitation, le traitement administratif, etc. » (P : XVI)

Les participants qui ont le plus de relations avec les autres ont mentionné le fait qu'ils fonctionnaient de manière assez similaire et cela est confirmé par les documents de validation qui ont été effectués et qui ont confirmé que plusieurs processus globaux existaient dans les trois unités.

Les participants à la recherche ont souligné l'importance d'avoir des similarités dans les processus pour arriver à pouvoir collaborer. À la question : Croyez-vous qu'avoir des processus d'affaires similaires est un élément clé pour arriver à collaborer? Un participant mentionne : « Je pense que les processus sont très semblables et ça, c'est un élément très important. Si ce n'était pas de ça, jamais je te dirais qu'on pourrait avoir un seul CRM. » (P : IV)

Pour ce participant, la relation est évidente entre la similarité des processus et la possibilité de collaborer grâce au CRM. Cette réponse est très significative, car elle exprime le fait que le CRM s'insère directement dans les processus d'affaires d'une organisation. Cette relation très étroite entre CRM et processus d'affaires sera élaboré plus en détail dans le chapitre 7.

La catégorie des « processus d'affaires globaux » a établi la grande similarité de plusieurs des processus des trois unités. Actuellement, chacun de ces processus est mené de manières indépendantes. Cependant, plusieurs de ces processus sont en lien direct avec la problématique de la collaboration et du CRM. Par conséquent, nous sommes d'avis que plusieurs processus d'affaires des trois unités pourraient bénéficier d'une plus grande collaboration. Une autre condition favorisant la collaboration est présente : présences de processus globaux.

## 5.7 Relations entre les processus d'affaires

La collecte de données effectuée a mis en lumière une grande interdépendance des différents processus et des tâches des différents employés qui interviennent sur les principaux processus dans chacune des unités. Elle a permis de bien comprendre l'étroite relation entre processus et collaboration et de pouvoir déterminer un certain nombre de caractéristiques clés des processus pour permettre une collaboration. Cette catégorie présente les relations entre les processus de chacune des unités et les caractéristiques des processus en place.

### 5.7.1 Relations entre les processus d'affaires de l'unité 1

La complexité de la description, puis de l'analyse des processus d'affaires provient de l'interdépendance des processus et du nombre d'intervenants par processus. À titre d'exemple, deux personnes s'occupent du « développement des affaires » : l'agent de stage ainsi que l'agent de développement des affaires. Alors que le premier cible principalement des entreprises qui sont susceptibles d'offrir des stages aux étudiants, le deuxième vise les organisations qui souhaitent donner un mandat de recrutement ou de placement, participer aux diverses activités comme les Journées Carrières, etc. Les tâches de ces deux employés se chevauchent ainsi que leurs interventions auprès des entreprises. C'est pourquoi il est primordial d'identifier les similitudes entre ces deux postes et d'effectuer un partage des informations en lien avec les contacts effectués auprès des entreprises. De la même manière, il est nécessaire de procéder à une description granulaire de chacun des processus identifiés.

### 5.7.2 Relations entre les processus d'affaires de l'unité 2

La collecte de données effectuée dans l'unité 2 a permis de mettre en lumière la très grande interdépendance du personnel à travers différents processus. En effet, la nature des tâches du personnel amène un même client à pouvoir traiter avec plusieurs personnes de l'unité 2 en suivant leur spécialité. Par exemple, dans le cas de la vente d'un cours sur mesure à un nouveau client, il pourra entrer en contact avec quatre membres du personnel différents.

En effet, le client potentiel peut avoir été trouvé par le directeur après une sortie en développement d'affaires, il va ensuite transmettre le dossier à une coordonnatrice au service à la clientèle qui s'occupera des discussions concernant le service précis désiré et qui effectuera la négociation finale avec le client avant le contrat. Ensuite, le dossier sera transféré à la secrétaire de direction pour les besoins en matériel de formation, qui pourra contacter le client si elle a besoin de détails ou de précisions. Finalement, le commis au service à la clientèle sera en contact avec l'employeur pour les éléments techniques tels que l'organisation de la salle si nécessaire et la transmission des attestations.

Dans cet exemple, le suivi avec un même client sera transféré à plusieurs intervenants du C.P. qui devront s'assurer de partager l'information correctement afin de rester professionnel. Comme le démontre le schéma de la structure présenté précédemment, plusieurs acteurs de l'unité 2 occupent des tâches aux intersections de différents grands processus. Cela oblige chacun d'eux à collaborer activement dans le suivi des dossiers des clients.

### 5.7.3 Relations entre les processus d'affaires de l'unité 3

L'unité 3 est différente des autres services sur le plan de la structure et de l'organisation des activités. En effet, le petit nombre de professionnels amène obligatoirement une collaboration encore plus forte et une place très présente du travail en équipe. L'unité 3 n'a pas une structure fonctionnelle qui amènerait les professionnels à faire un seul type de tâche liée à leur sphère de connaissances. Ainsi, ils sont amenés à toucher à tout dans tous les processus. En effet, les trois professionnels de l'unité n'ont pas réellement de spécialisation en ce sens qu'ils ne travaillent pas uniquement sur un type de tâche comme dans les autres services. De plus, ils ont choisi de se diviser les tâches par évènement, mais ils se supportent sur chaque évènement.

Cette situation amène une interdépendance encore plus grande entre les différents processus et les employés. Prenons l'exemple de l'organisation d'un Webinaire. Au-delà de l'organisation de l'activité elle-même, qui est un processus en soi, il y aura également la mise à jour du contenu, info réseau, les relations de presse, le développement du cahier de visibilité, la logistique, le transactionnel financier, l'évaluation, les statistiques, les rapports en plus de tout le suivi avec les intervenants externes au cours de la préparation de l'évènement. Ainsi, faire cette activité amènera presque tous les processus de l'unité 3 à être mis en branle de manière simultanée ou décalée. De plus, ces processus impliquent souvent tous les membres de l'unité 3. Par conséquent, peu importe le processus qui a lieu, il est pratiquement certain qu'il est supporté par d'autres processus et qu'il implique la totalité des professionnels de l'organisation. La communication et le partage de l'information sont donc des enjeux encore plus importants pour l'unité 3 que pour les autres organisations, qui sont plus en mesure d'accomplir des tâches en silo.

Le dernier aspect en lien avec la catégorie touchant les « relations entre les processus d'affaires » concerne les caractéristiques clés des processus en lien avec la collaboration. La collecte de données a établi que les caractéristiques les plus importantes liées aux processus sont présentes dans les trois unités.

D'abord, nous considérons que les trois unités ont des *organization models* en lien avec la collaboration. Comme cela a été expliqué dans la section touchant la structure, les unités ont des structures matricielles et aplanies qui facilitent la mise en place de modèles organisationnels souples et de processus qui peuvent facilement être adaptés.



De la même manière, les trois unités sont clairement orientées vers les processus et non vers les fonctions, élément clé pour arriver à avoir des processus qui s'adaptent et évoluent vers une plus grande collaboration. (Lassar et coll. 2008) Cela leur confère une bonne capacité d'adaptation aux changements sur le plan des processus. Elles sont en mesure de faire des réingénieries de processus de manière beaucoup plus efficace que des grosses organisations bureaucratiques.

Un autre élément important rencontré dans les trois unités touche le *process improvement* (Liu, 2010). Cet élément a été confirmé puisque les unités ont mentionné qu'elles plaçaient l'amélioration des méthodes de travail en priorité. Il s'agit de trois unités relativement jeunes encore en apprentissage et les participants ont unanimement démontré leur envie de poursuivre une amélioration de leurs habitudes de travail. Malgré tout, le *process improvement* n'est pas documenté et cela constitue une faiblesse importante.

Les trois unités ont des processus efficaces et efficients comme le démontrent les bons résultats aux sondages de satisfaction. Ils ont une bonne capacité à parvenir à leurs fins et ils arrivent à des résultats de manière optimale.

Cependant, il existe quelques caractéristiques qui ne sont pas présentes. Par exemple, Liu (2010) souligne l'importance d'avoir un *business process methodology* qui identifie clairement les processus, les priorités et l'allocation des ressources. Cet élément n'a pas été trouvé dans les trois unités. En effet, il n'existait aucune méthodologie indiquant clairement quels étaient les processus d'affaires. Aucun document qui traitait des processus en priorité n'a pu être produit. Également, il n'existait pas de document à jour indiquant la structure des organisations. La méthode du *cognitive mapping* qui a été utilisée dans les rapports de validation a été nécessaire en grande partie à cause de cet état de fait. Par conséquent, cette caractéristique de Liu (2010) n'est pas comblée dans les unités et des efforts importants devront être faits pour améliorer le *business process methodology*.

Une autre caractéristique non comblée touche le domaine des communications. Sur cet élément, Hocevar et coll. (2011, p. 3) mentionnent : « *Information Sharing factor represents the organization's norms and values that support information sharing, and the adequacy of access that other organizations have to information relevant to their success in the collaborative activity.* »



En effet, dans le contexte de petites organisations situées très proche géographiquement, plusieurs problèmes de communication ont été décelés. L'information nécessaire était toujours présente, mais le problème venait particulièrement de l'efficacité des échanges d'informations. Souvent, les participants devaient passer par un intermédiaire pour communiquer une information à un collègue de leur propre unité.

De plus, les unités partagent peu l'information entre elles actuellement. En effet, cela se fait uniquement de manière informelle comme cela a été expliqué dans la catégorie touchant la « collaboration ».

Cependant, tous les gens nécessitant une information sur un dossier ont mentionné qu'ils pouvaient l'obtenir et que les informations qu'ils obtenaient étaient exactes. Sur ce côté des communications, les unités ont confirmé qu'elles possédaient ces caractéristiques.

Au cours de la collecte de données, aucun élément en lien avec des incitatifs à la collaboration n'a été mentionné. Cependant, les participants ont fait référence à l'importance du training dans les nouvelles procédures ainsi que dans le partage des *bests practices* dans l'éventualité de l'adoption d'un CRM commun. Cependant, il sera nécessaire d'établir des incitatifs à la collaboration.

En lien avec l'élément précédent, il n'existe pas de *collaborative Learning* tel que défini par Hocevar et coll. (2011, p.3) : « *Collaborative Learning is demonstrated in several ways – joint training, learning about the interests and capabilities (and limitations) of other organizations, and systematic assessment of lessons learned to improve future collaborations.* »

En lien avec la volonté exprimée par les participants de faire de la formation ainsi que de partager les meilleures pratiques, il serait intéressant d'ajouter le *collaboration learning* pour améliorer les chances de succès. (Hocevar et coll. 2011) Actuellement, les trois unités ne font aucun *collaborative learning*. En effet, il existe très peu de collaboration inter organisationnelle formelle et la *collaborative learning* peut se faire uniquement si une telle collaboration existe. La capacité de développer cet aspect touchant le processus de formation continue sera très importante si les unités veulent arriver à collaborer.

La catégorie des « relations entre les processus d'affaires » a établi qu'il existe plusieurs relations entre les processus de chacune des unités. Les caractéristiques des processus permettant de penser que la

collaboration sera possible ont permis de réaliser qu'il existe des nuances sur ce plan. Si les unités possèdent plusieurs caractéristiques très importantes, telles que la capacité au changement, l'orientation processus et la capacité d'amélioration des processus, il y a un manque important du point de vue de la communication, des processus collaboratifs ainsi que dans la documentation. Trois conditions favorisant la collaboration supplémentaires sont présentes : présence de niveau élevé d'interrelations, similarités entre les processus et caractéristiques des processus favorisant la collaboration.

### 5.8 Technologies de l'information

La dernière catégorie permettant de décrire l'impact l'environnement organisationnel est la catégorie des « technologies de l'information ». Plusieurs participants ont mentionné le fait que les technologies de l'information utilisée présentement ne répondaient pas à leurs besoins. Également, plusieurs ont mentionné l'importance des technologies de l'information dans la collaboration. Finalement, cette catégorie permet de confirmer que la collaboration qui est souhaitée est d'abord et avant tout une e-collaboration (Kock, 2005).

L'importance des technologies de l'information pour arriver à collaborer a été soulignée par les participants à la recherche. Cependant, les participants ont clairement mis l'accent sur l'importance d'avoir des technologies de l'information communes pour collaborer plutôt que sur l'importance d'avoir des technologies de l'information similaires au début du projet.

À la question : Croyez-vous que les technologies de l'information sont un élément clé pour arriver à collaborer? Plusieurs participants ont exprimé des éléments de réponses en liens avec les technologies de l'information.

Un premier élément en liens avec les possibilités offertes par les technologies de l'information concerne la possibilité de pouvoir partager de l'information. Un participant mentionne : « Et absolument. Le partage d'informations va se faire à partir d'une technologie commune. On le voit, on ne l'a pas présentement et c'est extrêmement difficile de collaborer et de partager l'information, maximiser l'utilisation de cette information-là. » (P : XVI)

Les participants ont également souligné le fait qu'il n'y a actuellement aucune technologie commune entre les trois unités et que la présence d'une telle technologie permettrait de venir soutenir une

stratégie de collaboration plus importante entre les unités. « Il n'en tient qu'à nous une fois que l'outil va être en place et que l'information va être centrée dans une technologie, d'avoir un partage maximum. » (P : XVI)

Si les unités veulent arriver à collaborer, il est primordial d'avoir des standards afin de faciliter l'harmonisation des informations et des procédures de travail. Un participant mentionne : « De toute façon il faut faire en sorte que tout ça se communique donc on a tout avantage à standardiser, harmoniser avec un outil commun pour optimiser notre rendement à tout un chacun. » (P : XVIII)

Cette série de réponses renforce les analyses précédentes mentionnant qu'il y a avait clairement une ouverture pour la collaboration grâce au CRM et une envie réelle de participer au projet. De plus, elle permet de mentionner que les participants sont optimistes sur les capacités du CRM à améliorer la collaboration et sont d'avis que les technologies de l'information sont un élément clé pour arriver à collaborer. De plus, elles permettent de comprendre que la collaboration envisagée est d'abord et avant tout une e-collaboration. (Kock, 2005).

Lorsqu'on compare l'infrastructure technologique des trois unités, il est très clair qu'il existe plusieurs similarités comme cela a été expliqué dans la partie touchant la problématique commune de la nécessité de moderniser les différents systèmes. D'abord, l'ensemble des participants a eu une grande quantité de critiques concernant le parc technologique en place. Le niveau de satisfaction par rapport aux technologies de l'information est au plus bas.

Également, plusieurs participants ont mentionné qu'ils ont développé plusieurs systèmes d'informations localement afin de répondre au sous-équipement technologique, notamment des fichiers Excel.

Lorsque nous avons demandé aux participants de discuter des technologies utilisées par les autres unités, la similarité a été confirmée : « Donc, à l'heure actuelle, on se ressemble dans le sens que c'est fait à la bonne franquette. » Les trois unités sont également similaires sur le fait qu'il y a un taux élevé de travailleurs qui refusent d'utiliser des technologies de l'information en place dû à leur manque de fonctionnalités. (P : I)

Il est très évident que les trois unités ont des caractéristiques similaires en lien avec les technologies de l'information. Aucune des unités ne se démarque particulièrement par son avancement technologique.

Un autre aspect important touchant les technologies de l'information concerne les caractéristiques des TI pertinentes à la collaboration. À partir de la collecte de données, il est très clair que les trois unités ne possèdent pas suffisamment de ressources technologiques, qu'elles ne possèdent aucun système d'information collaboratif, que la structure technologique n'est pas de bonne qualité. Cependant, encore une fois, cela pourra être partiellement remédié par le projet d'implantation de CRM. Actuellement, les caractéristiques en lien avec les technologies de l'information ne sont pas favorables à la collaboration.

L'analyse des technologies de l'information en place a établi qu'il n'existe actuellement aucune *collaboratives tools and technologies*. (Hocevar et coll. 2011) Cet élément est très important car pour Hocevar et coll. (2011), il s'agit de l'élément clé facilitant la mise en place de la collaboration.

La collecte de donnée a également permis de déterminer qu'il n'existe pas de *selection process*, *integration* et *infrastructure* telles que définies par Liu (2010). En effet, les technologies de l'information utilisées par les unités ne sont pas développées de façon globale avec une stratégie efficace qui permettrait d'assurer le choix de la meilleure technologie et de pouvoir l'intégrer à l'infrastructure en place. Les unités ont développé leur parc technologique en silo afin de répondre aux besoins à court terme des employés sans vision globale. Il nous apparaît très clair qu'il compte sur l'implantation d'un CRM pour renverser cette tendance de développement technologique.

La catégorie des « technologies de l'information » a établi le fait que les TI des trois unités sont très similaires, que la technologie est un élément clé pour collaborer et que les caractéristiques actuelles des technologies de l'information ne favorisent pas la collaboration.

La catégorie des « technologies de l'information » a permis de comprendre que les participants donnaient une grande importance à la dimension des technologies de l'information pour arriver à collaborer confirmant qu'il s'agit d'abord et avant tout d'e-collaboration. Une condition favorisant la collaboration est présente : similarités entre les technologies. Cependant, une condition ne favorise pas la collaboration : caractéristiques des technologies favorisant la collaboration.

## 5.9 Conclusion du chapitre

Ce chapitre de l'analyse a permis de répondre au premier objectif de la recherche qui était de décrire l'impact de l'environnement organisationnel des trois unités sur la collaboration. Les huit catégories ont établi plusieurs éléments clés du contexte organisationnel en lien avec la collaboration.

La catégorie de la « culture organisationnelle » a permis de déterminer que la culture organisationnelle des trois unités possède plusieurs similarités importantes. Chacune des unités possède des capacités relationnelles, un esprit entrepreneurial ainsi qu'une culture de partenariat qui favorisent la collaboration. Chacune des unités agit dans la sphère de l'École des sciences de la gestion qui imprime une culture commune à plusieurs niveaux. Les *collaborative behaviors et human resources process* (Liu, 2010) des systèmes culturels en place favorisent clairement la collaboration.

La catégorie de « gouvernance et structure » a établi que la gouvernance dans chacune des unités est très différente à tous les points de vue. Les statuts légaux, le financement, l'autonomie financière, la structure opérationnelle, le niveau d'autonomie décisionnelle et le niveau de risque décisionnel sont très différents. Ces différences importantes en matière de gouvernance amènent différents enjeux très importants notamment en matière de partage de risque pour le projet de collaboration grâce au CRM.

De plus, elle a permis d'établir que la majorité des participants considéraient que la structure de leurs organisations était différente. Selon nous, ce constat est erroné, car nous avons expliqué que les structures en place sont des structures matricielles et aplanies. De plus, l'ensemble des unités est en situation d'adhocratie. Également, les participants ont mentionné que les différences dans la structure ne sont pas importantes pour la collaboration et nous partageons ce constat. Finalement, la catégorie de la « structure » a établi que les structures des unités possèdent plusieurs caractéristiques facilitant la collaboration telle que définie par Hocevar et coll. (2011) et Liu (2010).

La catégorie « particularités individuelles » a permis de réaliser qu'il existe plusieurs similarités entre les membres des trois unités. De plus, ils partagent plusieurs compétences, connaissances, attitudes et comportements qui favorisent la collaboration. Il y a un fort capital social qui a été développé grâce à la collaboration inter organisationnelle informelle. Cependant, il existe un certain nombre d'éléments définis par la littérature qui ne sont pas présents dans les trois unités notamment l'absence d'incitatifs individuels à la collaboration.



La catégorie des « similarités stratégiques » a permis d'établir qu'il existe quatre enjeux communs qui favorisent la collaboration et l'implantation d'un CRM.

La catégorie de « processus d'affaires indépendant » a établi des détails sur la méthodologie de modélisation de processus choisi et d'exposé les différents processus indépendants des unités.

La catégorie des « processus d'affaires globaux » a souligné qu'il existe plusieurs similarités entre les processus des différentes unités. Tout comme plusieurs participants à la recherche, nous considérons que les processus sont au cœur d'une collaboration éventuelle. En effet, encore plus que la structure ou la culture, si les processus sont similaires, cela favorise inévitablement la collaboration. Selon nous, le processus est donc un thème clé de cette recherche.

La catégorie des « relations entre les processus d'affaires » a permis de réaliser que chacune des unités avait une forte intégration du point de vue de ses processus internes. Plusieurs processus fournissent d'autres processus et cela amène tous les membres des équipes à participer à plusieurs processus. Également, les caractéristiques des processus en place laissent à penser qu'ils favorisent la collaboration notamment par le fait qu'ils sont *process oriented*.

Finalement, les différentes catégories de processus amènent différents constats clés. D'abord, plusieurs processus sont globaux et similaires. La similarité des processus est un élément clé pour pouvoir collaborer. Il existe déjà une grande intégration dans les processus de chacune des unités. Finalement, les caractéristiques des processus favorisent la collaboration

La catégorie des « technologies de l'information » amène l'importance des technologies de l'information dans la collaboration. La collaboration qui est envisagée est d'abord et avant tout une e-collaboration. L'importance d'avoir une technologie de l'information commune a été mentionnée à l'unanimité. Cette section a également établi que les trois unités possédaient des caractéristiques similaires en matière de technologies de l'information et que les TI actuelles ne permettaient pas de pouvoir collaborer.

Ce chapitre a permis de réaliser que la situation n'est pas noire ou blanche, mais qu'elle est plutôt grise. Les trois unités ont des similitudes importantes dans plusieurs catégories et les éléments clés de l'environnement organisationnel en lien avec la collaboration sont présents en grande partie. Notre

conclusion est qu'il est probable qu'il puisse collaborer. L'analyse de la situation organisationnelle des trois unités est très positive, cependant, la collaboration grâce au CRM n'est pas assurée. Nous devons maintenant aller plus loin et analyser les caractéristiques du CRM en lien avec les contextes organisationnels.

## CHAPITRE VI

### LES CARACTÉRISTIQUES DU CRM

Le deuxième chapitre de l'analyse de donnée concerne les caractéristiques du CRM. Nous devons absolument comprendre en détail les caractéristiques du CRM et la façon dont les participants des trois unités comptent s'en servir afin de pouvoir savoir si la collaboration grâce à l'outil sera possible. Cette compréhension est très importante, car le partage d'informations sur les clients est au cours de la collaboration envisagé par les trois unités d'affaires.

À partir des catégories qui ont émergé de la codification et la catégorisation, nous avons considéré que deux catégories étaient pertinentes pour pouvoir analyser les caractéristiques du CRM : «Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés» ainsi qu'«informations clientes».

Ce chapitre vise à répondre à l'objectif 2 d'identifier les caractéristiques du CRM. Afin d'assurer de répondre à cet objectif, il est primordial de bien comprendre les éléments importants liés aux CRM soit les fonctionnalités et besoins demandés par les participants au projet ainsi que les informations touchant les clients qui pourront y être intégrés.

Pour chacune des catégories liées aux caractéristiques du CRM, nous allons décrire la situation pour l'unité concernée et comparer la situation avec les autres unités afin de déterminer le degré de similarité. De plus, nous allons déterminer si les membres des unités considèrent que les différentes catégories et sous-catégories ont une relation avec leur capacité ou non de collaborer. Finalement, nous allons analyser si chacune des catégories et sous-catégories sont des facteurs favorisant ou non une possible collaboration grâce au CRM. Le chapitre se termine par une conclusion qui permet de faire le lien entre la collecte de données et le premier objectif de recherche.

#### 6.1 Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés

La collecte de donnée a permis d'obtenir une très grande quantité d'informations sur les besoins liés au CRM. Les répondants ont fait état de leur compréhension d'un tel système et de leurs besoins et craintes en lien avec ce type de système. Les participants ont mentionné des besoins généraux, de suivi, d'alertes, de rapports, collaboratifs et analytiques. Également, la catégorie du «Customer Relationship

Management et nature des besoins identifiés» permet de faire ressortir la nécessité de nouvelles procédures et de formations liées au CRM.

#### 6.1.1 Besoins généraux

Du point de vue du CRM en général, les participants à la recherche ont mentionné leur vision du système et ce qu'ils attendaient de lui. Plusieurs besoins en lien avec le CRM étaient de nature générale et ils ont été regroupés dans cette première section.

L'ensemble des participants à la recherche s'est exprimé sur l'enjeu du CRM en général. En effet, la première série d'entrevues a laissé une très grande place aux besoins généraux en lien avec le CRM et la tâche à accomplir. En rafale, voici une série de besoins de nature générale qui ont été exprimés.

D'abord, la notion de centralisation des données a été abordée. Plusieurs participants ont mentionné leur besoin d'avoir une seule source d'information ce qui permettrait d'éliminer la redondance. Plusieurs exemples de doubles entrées d'informations ont été recensés au cours de la recherche et ce besoin de centralisation est directement lié au besoin d'éviter de perdre du temps à chercher l'information et à l'entrée plusieurs fois. Un participant mentionne : *« c'est vraiment de centraliser et de créer des connexions entre elles. »* (P : XI)

Le besoin de pouvoir faire des recherches faciles à partir de mot clé a également été exprimé. Un interviewé mentionne : *« Il faudra que vous ayez une bonne stratégie pour les mots clés, ou les repères clés, parce que si effectivement on veut retracer une formation qui daterait d'il y a quatre ans et qui a été donnée par un professeur qui ne fait plus affaire avec nous autres. »* (P : XIII)

Les besoins généraux exprimés envers le CRM projeté ont été assez larges. De manière générale, les participants ont mentionné le besoin d'avoir un système simple, intuitif, avec une grande facilité d'apprentissage, qui lie les différents systèmes en place et qui permet de faire un maximum de requêtes à partir de mots clés.

#### 6.1.2 Besoins en suivis

Le besoin de pouvoir faire des suivis grâce à l'outil CRM a été exprimé à plusieurs occasions. Il s'agit de l'élément le plus important des besoins exprimés par les participants de la recherche. En effet,

les autres fonctionnalités du système ont été mentionnées, mais le suivi est vraiment l'élément central des réponses.

La recherche a permis de démontrer que le suivi est l'élément le plus important des besoins exprimés envers le CRM. En effet, tous les participants à la recherche qui ont mentionné qu'ils avaient l'intention d'utiliser le système pour les aider dans leurs tâches ont d'abord fait référence au besoin de suivis.

Des besoins en suivi ont été exprimés pour plusieurs types de clients. Un participant mentionne son besoin de suivi sur la situation avec les professeurs : « Donc éventuellement, pouvoir sélectionner tes professeurs et faire le suivi des professeurs, ça pourrait être un autre élément. Dire « je lui ai envoyé un courriel telle date, je l'ai appelé telle date. » (P : X)

Un autre mentionne le suivi avec les employeurs : « Et les employeurs, c'est sûr que ça serait bien que je puisse mettre mes notes de suivis. C'est certain qu'on essaye de faire une bonne job (sic) à véhiculer l'information, mais il y a toujours moyen de s'améliorer. » (P : VIII)

Un autre mentionne les besoins en suivi pour l'organisation d'activités et les contacts liés aux activités : « CRM, nous, notre besoin c'est vraiment au niveau du suivi année après année pour les JC, pour les stages et tout ça. » (P : II)

Le besoin de suivi de différentes clientèles, projets, activités et contact a été mentionné par tous les participants sans exception. Cela est tout à fait logique, car le CRM est un outil qui favorise le suivi de la clientèle. De plus, il est très clair que les participants connaissent d'abord et avant tout cette fonctionnalité du CRM. En effet, les participants étaient moins au courant de fonctionnalités autres telles que les fonctionnalités analytiques alors que les fonctionnalités de suivis étaient déjà comprises au début du projet.

De manière générale, les besoins en suivi ont établi que les participants nécessitaient un système simple ou on pourrait facilement classer les contacts et pouvoir facilement connaître les actions faites dans le passé et les actions à faire dans le futur pour chacun des contacts.



### 5.1.3 Besoins d'alertes

Plusieurs participants ont mentionné leur intérêt d'avoir des alertes. Les alertes sont directement en lien avec le suivi, car il s'agit d'indicateurs qui permettent facilement de rappeler à l'utilisateur qu'il a une action à poser sans qu'il ait besoin de faire une démarche. La recherche a démontré que plus les participants avaient l'intention de faire un suivi intense et varié avec un grand nombre de clients, et plus ils avaient un besoin d'avoir des alertes pour leur faciliter la tâche. D'ailleurs, les principaux participants ayant signifié leurs besoins d'alertes sont directement en lien avec le processus de développement d'affaires qui nécessite un grand nombre de suivis de contacts.

En plus des alertes classiques quotidiennes liées aux activités du jour à faire, des participants ont mentionné leur intérêt de pouvoir utiliser les alertes pour faire des regroupements et développer des listes de sollicitations particulières. Par exemple, si un participant inscrit une date et un événement précis pour l'alerte, il aimerait que le système puisse regrouper les données et faire une liste prédéterminée.

La section sur les alertes a mis en exergue que les besoins en alerte étaient d'avoir des indications quotidiennes sur les actions à faire. Des « flags » permettant à l'utilisateur de connaître les actions à effectuer au cours de la journée dès l'ouverture du système. Ces alertes pourraient toucher des éléments aussi larges que : la date d'anniversaire, un téléphone à faire, un courriel à envoyer ou une action à faire en lien avec un client.

### 6.1.4 Besoins de rapports

Plusieurs participants ont mentionné leur intérêt de pouvoir faciliter la création de rapports grâce au CRM. Un participant a mentionné : « Nous, on aimerait avoir quelque chose d'efficace, qui facilite le suivi, fonctionnel et simple, et qui génère des rapports. » (P : XI)

Cependant, cette fonctionnalité n'a pas été aussi unanime que celles qui ont été mentionnées précédemment, car plusieurs participants ont exprimé le fait qu'ils n'avaient pas besoin de rapports en lien avec leur tâche.

Les intervenants qui ont mentionné vouloir des rapports ont mentionnés qu'ils aimeraient pouvoir préformater des rapports qu'ils utilisent régulièrement afin de pouvoir les aider à faciliter leur tâche et diminuer le temps passé à faire la présentation. Un participant a mentionné « On a des stats à faire pour le

conseil d'administration, mais ce n'est pas moi qui s'en occupe (sic). Si CRM pourrait (sic) inclure des rapports préformâtes concernant la sollicitation, ça serait bien. » (P : II)

De manière générale, les participants ont mentionné qu'ils désiraient avoir des rapports préformâtes dans le système leur permettant d'avoir des informations classiques telles que; le nombre de téléphones effectués, le nombre de courriels envoyés, le nombre de contacts faits, etc. Également, ils ont mentionné vouloir avoir une fonctionnalité qui leur permettrait de développer des rapports différents et adaptés à des besoins spécifiques. Par exemple, pouvoir développer un rapport qui couvre exclusivement une activité précise.

#### 6.1.5 Besoins collaboratifs

Les besoins collaboratifs du CRM n'ont pas été clairement exprimés comme d'autres types de besoins. En effet, les participants n'ont pas clairement identifié ce besoin bien que plusieurs de leurs demandes revêtaient un côté collaboratif évident. En outre, plusieurs participants ont mentionné leur besoin d'avoir un système unique permettant à l'ensemble des membres de travailler sur une même plateforme et de pouvoir se partager facilement informations. Plusieurs participants ont mentionné vouloir utiliser un outil centralisé permettant de mettre en commun l'ensemble des systèmes utilisés de manière individuelle par chacun d'eux. Un intervenant mentionne : « le but ultimement du CRM c'est de ne pas se dédoubler. Il faut que ce soit collaboratif. Parce que si tout le monde a ses propres contacts, on est aussi bien de tous avoir des fichiers Excel. » (P : II)

Étant donné la nature des organisations qui sont de très petites tailles et qui opèrent sans avoir de structures fonctionnelles, le côté collaboratif du CRM est clairement présent. En effet, les informations présentes dans le CRM seront disponibles pour l'ensemble des participants et non pas séparées en fonction. Par conséquent, la nature collaborative des besoins exprimés par les participants ne fait aucun doute.

#### 6.1.6 Besoins analytiques

Un autre élément qui a été exprimé en lien avec le CRM concerne les besoins analytiques. Lors des entrevues, plusieurs employés des trois centres ont fait état de leurs besoins en matière de rapports analytiques permettant d'avoir des données granulaires sur les diverses activités. De plus, la revue de littérature sur le CRM amène à penser que certains besoins analytiques seront créés au fur et à mesure que l'utilisation de l'outil se perfectionnera.

Par exemple, un participant mentionne :

Il y a aussi des fonctionnalités analytiques qui seraient nécessaires. Est-ce que ça peut servir d'optimisation de réseaux? Il y a une théorie assez simple qui dit qu'on a plus avantage à resauter (sic) avec des personnes avec qui on a des liens faibles, avec qui on est moins proche. Par exemple si toi, tu fais une recherche d'emploi et que tu demandes uniquement à des personnes avec qui tu as des liens forts, tes probabilités de trouver quelque chose sont beaucoup plus faibles. L'utilisation des liens faibles te permet d'ouvrir ton réseau à beaucoup d'autres réseaux. (P : XVII)

Voici une série de besoins analytiques qui ont été mentionnés : déterminer qui sont les participants aux activités qui ont une forte influence en ce sens que leur participation amène la participation d'autres personnes, cartographier les réseaux de participants et les personnes les plus influentes, prospecter de nouveaux clients, croiser les listes de sollicitation, établir des segmentations des contacts, des activités, des coûts, etc. et générer les rapports de ces diverses requêtes, etc.

De plus, plusieurs participants ont mentionné des besoins analytiques sans se rendre compte qu'il s'agissait bien d'un tel besoin. Par exemple, le croisement de listes de sollicitation à une nature analytique très claire bien que la personne qui en fait la demande ne s'en rende généralement pas compte.

#### 6.1.7 Besoins en nouvelles procédures et formation

Un autre élément qui a émergé de la collecte de donnée concerne les nouvelles procédures. En effet, les changements dans les procédures quotidiennes en lien avec l'implantation d'un CRM ont été abordés par les participants.



Plusieurs participants ont souligné le fait qu'ils étaient conscients de ces changements de procédures à venir si la décision d'implanter le système était positive. Les documents validés 1, 2 et 3 ont permis de souligner l'importance des changements de procédure. Plusieurs participants ont mentionné qu'ils étaient intéressés à utiliser les fonctionnalités de l'outil, mais la mise en œuvre oblige ces employés à revoir leurs méthodes de travail. (Fusaro et Aubin, 2012, p.106)

Il est donc primordial : d'établir les procédures au sein des unités. De valider ces procédures entre les unités de documenté (sic) les nouvelles façons de faire afin de constituer une banque de « connaissances ». « ' L'utilité du CRM se vérifie lorsque ces mises à jour sont faites de manière quotidienne en suivant les mêmes procédures. En d'autres termes, il est nécessaire de prendre l'habitude de documenter de façon structurée la base de données.

La nécessité de changer les procédures a la suite de l'implantation du CRM ont été abordé à plusieurs reprises précédemment dans la recherche notamment dans la section touchant la vision de la collaboration. La collecte de donnée a permis de réaliser que les participants étaient conscients des changements qu'occasionnera le système et qu'ils considéraient que l'établissement de règles claires pour chaque individu et chacune des unités était primordial pour réussir le projet.

Finalement, le dernier élément lié directement au CRM concerne la formation et l'apprentissage de la nouvelle technologie. Notamment, l'importance de la formation intensive au départ, puis le temps comme allié de l'apprentissage ont été soulignés.

Des éléments tels que l'écoute, le travail en équipe, le partage des meilleures pratiques et la participation ont été abordés au cours de la collecte de données et ces enjeux sont des enjeux clés de la collaboration grâce au CRM.

La catégorie sur le « Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés » a permis de donner un portrait complet des besoins exprimés par les participants. De plus, elle permet de confirmer que le CRM est un outil qui peut être un outil collaboratif de grande qualité s'il est bien utilisé. Les participants ont exprimé des besoins qui confirment qu'ils comptent utiliser le système à des fins collaboratives.

Cette section sur le CRM a déterminé que les besoins exprimés par les participants à la recherche sont à la fois, opérationnels, analytiques et collaboratifs. Ces éléments sont très importants, car selon Tao

et al (2006) ces éléments permettent d'assurer le lien entre les perspectives clients, technologiques et d'affaires et d'assurer un *fit* entre le CRM et l'organisation. Les besoins exprimés par les participants à la recherche sont assez bien répartis entre les trois éléments mentionnés par le modèle et qui devrait assurer de combler chacune des perspectives. Deux caractéristiques favorisant la collaboration grâce au CRM sont présentes : besoins CRM similaires et besoins CRM pour l'e-collaboration.

## 6.2 Informations clientes

La catégorie des « informations clientes » a été abordée à plusieurs occasions au cours de la recherche. La collecte de donnée a établi qu'il existe un très grand nombre de types de clients, qu'il y a une grande mobilité entre les types de clients et que le maintien de connaissance sur les clients est un enjeu majeur du projet de collaboration grâce au CRM. Cette section du mémoire présente les caractéristiques des clients, les relations entre les types de clients, les relations avec les clients ainsi que les informations clients.

### 6.2.1 Caractéristiques des clients

Le premier élément qui a émergé en lien avec la catégorie « informations clientes » concerne les caractéristiques des clients. Les participants à la recherche ont discuté des différents types de clients de leurs unités. Les employeurs, les entreprises, les participants, les étudiants, les diplômés et les autres types de clients ont été abordés. Cette section démontre très clairement l'existence de liens entre les différentes clientèles des trois unités. Par exemple, un diplômé, client associé à l'unité 3, peut également être un client de l'unité 1 sous la forme d'un employeur.

#### 6.2.1.1 Employeurs

Le premier type de client est le client employeur. L'employeur est un client de l'unité 1. Il possède le sobriquet d'employeur, car il est un client qui est maintenu en contact par l'organisation afin de pouvoir éventuellement offrir des emplois ou des stages aux étudiants, qui représentent un deuxième groupe de clients de l'unité. Également, le client-employeur concerne le client qui a offert ou pourrait offrir un mandat à l'unité dans le cadre de la solution recrutement et placement. Le client-employeur peut être à la fois un individu qui représente une organisation ou une organisation elle-même. Le client-employeur regroupe l'ensemble des relations de l'unité 1 avec les entreprises.



#### 6.2.1.2 Entreprises

Le deuxième type de client est l'entreprise ou l'organisation. Il s'agit d'un client de l'unité 2. Le client-entreprise de l'unité 2 est nommé ainsi, car l'unité 2 cible les organisations qui peuvent prendre des formations sur mesure ainsi que les organisations et les individus qui peuvent prendre des formations publiques. Comme pour le client-employeur, le client-entreprise peut être à la fois un individu ou une organisation. Ils sont regroupés dans un seul type de clientèle, car la mission est la même, soit d'offrir de la formation pour ces clients. Le client-entreprise regroupe l'ensemble des relations de l'unité 2 avec des individus et organisations ayant pris ou pouvant prendre de la formation.

#### 6.1.2.3 Participants

Le troisième type de client est le client participant. Il s'agit d'un client de l'unité 3. Le client participant de l'unité 3 est un client qui a participé à une ou plusieurs activités de l'unité. Le client participant porte presque assurément un deuxième chapeau de clientèle comme vous pourrez le constater dans la section touchant les relations entre les types de clients. Le client participant peut être un individu ou une organisation. Le client participant regroupe l'ensemble des individus ou organisations ayant participé ou pouvant éventuellement participer à une activité de l'unité 3.

#### 6.1.2.4 Étudiants

Le quatrième type de client est le client étudiant. Il s'agit d'un client de l'unité 1. Les étudiants composent une des deux clientèles principales de l'unité étant donnée sa mission d'offrir une gamme de services auprès des étudiants. Les clients étudiants sont des clients individuels. Ce type de client peut être séparé en deux groupes. Le premier groupe contient les clients ayant déjà eu recours aux services de l'unité et qui ont inscrit son profil sur la Banque de profil de l'unité. Il peut s'agir d'une étudiante ayant participé à une activité de recrutement, de formation ou ayant eu recours à de l'aide individuelle. Le deuxième groupe de client étudiant concerne l'ensemble des étudiants de l'ESG ayant ou non eu recours aux services de l'unité 1. Ces clients étudiants peuvent être rejoints par l'envoi de courriel direct à l'ensemble des programmes d'études. La clientèle étudiante fait référence à l'ensemble des étudiants actifs de l'École des sciences de la gestion ayant utilisé ou pouvant utiliser les services de l'unité 1.

#### 6.1.2.5 Diplômés

Le cinquième type de client est les clients-diplômés. Il s'agit d'un client de l'unité 3. Il regroupe l'ensemble des diplômés de l'École des sciences de la gestion. Il s'agit de clients individuels qui sont maintenus dans la banque de données des diplômés de l'UQAM. Le personnel de l'unité 3 peut avoir

accès à l'ensemble des diplômés de l'école de sciences de la gestion par l'entremise de requêtes au Bureau des diplômés. Ils peuvent faire des envois massifs d'informations via le bureau. Le client-diplômé fait référence à l'ensemble des diplômes de l'ESG, peu importe le domaine d'études et l'année d'obtention du diplôme.

#### 6.1.2.6 Autres types de clients

Finalement, il existe un dernier type de client qui regroupe l'ensemble des autres clients. Il peut s'agir de partenaires ou collaborateurs, d'individus ou organisations offrant un soutien à l'unité, de médias et ainsi de suite. Ce dernier type de client n'est pas un client classique comme les autres c'est-à-dire la clientèle du service même. Il s'agit plus tôt de clients permettant d'offrir un soutien aux unités et leur permettant d'offrir leurs services aux autres clients mentionnés précédemment.

On peut distinguer six regroupements principaux d'autres types de clients, mais il est possible d'en trouver d'autres encore :

Le premier regroupement concerne les médias. Il concerne l'ensemble des individus et organisations appartenant à des médias. Il peut s'agir de contacts d'organisation où l'unité fait de la publicité ou de contacts permettant de soutenir les campagnes médiatiques. Plusieurs exemples de ce type de contacts ont été donnés au cours de la recherche. Par exemple, le Journal Les Affaires est un contact média qui est utilisé par les trois unités.

Le deuxième regroupement concerne les bénévoles. Il s'agit de clients qui ont presque toujours d'autres chapeaux de clients. Ces bénévoles donnent un coup de main dans les activités les plus importantes des unités 1 et 3. Par exemple, le développement du gala d'excellence pour l'unité 3 et de la journée carrière pour l'unité 1 nécessite l'emploi de plusieurs bénévoles, qu'ils soient étudiants, diplômés, membres de comités d'organisations, etc. Ce regroupement de clients touche uniquement des individus et aucun groupe.

Le troisième regroupement touche plus particulièrement les formateurs, conférenciers et animateurs. Il s'agit d'un regroupement de clients qui est basé uniquement d'individus qui possèdent une expertise précise dans un domaine. Les formateurs sont des clients qui appartiennent uniquement à l'unité 2 alors que les conférenciers et animateurs sont des clients touchant l'ensemble des unités. Il s'agit

d'individus qui sont sélectionnés à partir de leur expertise pour créer un cours ou donner un cours, développer un Webinaire, faire une conférence devant des élèves, animer des Webinaires, etc.

Le quatrième regroupement touche les commanditaires. Il s'agit d'un regroupement de clients qui peut être à la fois individuel ou organisationnel. Les commanditaires sont des partenaires qui offrent un appui financier pour une activité de l'unité 1 ou de l'unité 3. Les commanditaires sont particulièrement importants pour l'unité 3 qui tire une partie importante de ses revenus à partir de cette clientèle. Les commanditaires peuvent offrir une commandite pour les bulletins d'information des services (info réseau) sur les sites web et dans des activités précises, notamment dans le gala prix performance et la journée carrière.

Le cinquième regroupement concerne les partenaires internes. Ce regroupement inclut des individus et organisations présents dans les structures de l'UQAM et qui offrent un soutien aux unités. L'exemple le plus important de ce type de client est le service de l'audiovisuel. Ce service offre du support à l'ensemble des unités. Parmi ce type de client, on compte également d'autres unités de l'école notamment les Finances, Affaires juridiques, Achat et approvisionnement, Reprographie, etc. L'unité 2 est l'unité qui possède le plus de clients internes, car la nature de ses services demande un haut niveau de support des autres unités de l'UQAM.

Finalement, le dernier regroupement touche les partenaires liés à la logistique et aux événements. Ces partenaires sont des individus ou organisations qui offrent des services directs en lien avec les événements. L'ensemble des unités possède ce type de clients. Par exemple, l'unité 2 utilise une firme de traiteurs pour offrir la nourriture lors des activités de formation, l'unité 1 engage une organisation pour acheter la décoration lors d'un événement et ainsi de suite. Ces partenaires sont des individus ou organisations ayant un rôle à jouer dans le soutien des activités et événements des trois unités.

#### 6.2.2 Relations entre clients

En lien avec la section précédente, un des éléments clés liés aux caractéristiques des clients est le fait qu'un client peut posséder plusieurs chapeaux et être un client pour plus d'une unité d'affaires.

Par exemple, un client employeur pour l'unité 1 peut également être un client diplômé de l'unité 3 si ce dernier a reçu son diplôme de l'École des sciences de la gestion. S'il est membre d'une organisation nécessitant des services de formation, il peut également être un client-entreprise de l'unité 2. De plus, il

peut être un participant actif des activités de l'unité 3 et ainsi être un client participant. S'il s'agit d'un individu ayant fait une carrière internationale, il peut devenir un client-conférencier de l'unité 3. Dans cet exemple, ce client porte donc cinq chapeaux de clients différents qui concernent l'ensemble des trois unités.

Évidemment, il s'agit d'un exemple assez rare, mais qui démontre clairement qu'un client peut porter plusieurs chapeaux. Cela est d'autant plus vrai que l'ensemble des participants à la recherche a mentionné que les mêmes individus revenaient souvent. Souvent, le réseau de contacts des professionnels des trois unités se recoupe. Il existe plusieurs individus et organisations qui sont très impliqués avec l'École des sciences de la gestion et qui sont donc en relation avec les trois unités. Cette problématique a été soulignée abondamment dans les sections touchant l'obligation de collaboration et dans l'ensemble de la recherche. Il s'agit de la principale raison qui oblige les trois unités à coordonner leurs efforts de développement d'affaires. Il s'agit d'un enjeu qui est au cœur de toute cette recherche. Les trois unités ciblent des individus et des organisations similaires et leurs réseaux de contacts ont plusieurs clients identiques.

Il existe certains types de clients exclusifs qui ne peuvent pas posséder les deux statuts ainsi que des types de clients ayant plus de chance d'avoir un double statut. Par exemple, un client ne peut pas être à la fois étudiant et diplômé, sauf exception qu'il effectue des études de deuxième et troisième cycles dans l'école. D'un autre côté, un client qui a le statut de conférencier pour l'unité 3 est obligatoirement également un client ayant le statut de diplômé pour cette même unité.

En plus de pouvoir porter plus d'un chapeau de client, un individu peut voir une évolution de son statut. L'exemple classique de telle évolution est le passage de client étudiant de l'unité 1 à client diplômé de l'unité 3. Dans ce contexte, il s'agit du même individu et les informations connues sur cette personne comme étudiant sont des informations qui sont utiles pour connaître cette personne devenue diplômée. L'unité 3 a clairement intérêt à avoir cette information plutôt que de reprendre le contact à partir de zéro une fois diplômé. D'ailleurs, les professionnels de l'unité 3 ont souligné le fait qu'ils tentaient d'établir des contacts de plus en plus précoces avec les étudiants afin de pouvoir en faire des clients diplômés un peu plus tard.

L'évolution du statut du client a non seulement un impact sur la collaboration inter organisationnelle, mais également sur la collaboration intra-organisationnelle. En effet, le changement de

statut du client a parfois des impacts sur son rôle envers l'unité et sur la personne ressource en lien avec ce rôle. Par exemple, un client qui passe du statut d'étudiant à statut d'employeur pour l'unité 1 aura des relations avec des personnes différentes dans l'unité. En tant qu'étudiant, il aura des relations avec les professionnels servant ce type de clientèle, notamment les deux conseillères en emplois. Lorsqu'il passe au statut d'employeur, ses relations s'exerceront plutôt avec l'agent de stage, l'agent de développement d'affaires et la conseillère senior en recrutement pour la solution recrutement et placement. Le changement de statut de ce client a donc un impact sur la collaboration intra-organisationnelle. Les informations obtenues par les conseillères en emplois pourront assurément servir aux autres professionnels qui seront désormais en contact avec lui.

Ce tableau synthèse démontre les nombreuses possibilités d'avoir un double statut de client pour les individus et organisations clientes des trois unités. En effet, en indiquant les 11 catégories de clients des trois unités, il est possible de réaliser qu'un grand nombre de clients peuvent posséder plusieurs chapeaux (case blanche).



**Tableau 6.1**  
Relations entre types de clients

	Employeur	Entreprise	Participant	Étudiant	Diplômé	Média	Bénévole	Conférencier/ Animateur	Commanditaire	Interne	Logistique / Évènement
1. Employeur											
2. Entreprise											
3. Participant											
4. Étudiant											
5. Diplômé											
6. Média											
7. Bénévole											
8. Conférencier/ Animateur											
9. Commanditaire											
10. Interne											
11. Logistique / Évènement											

Il existe un grand nombre de types de client qui peuvent posséder plusieurs chapeaux. Par exemple, un client employeur peut être un client entreprise, participant, diplômé, média, bénévole, conférencier/animateur, commanditaire et logistique / évènements. En opposition, il ne peut pas être également un client étudiant ni un client interne.

Le tableau permet de réaliser que les clients participants et les clients bénévoles peuvent avoir jusqu'à 10 chapeaux de participants différents. En opposition, un client étudiant ne peut posséder que trois chapeaux différents simultanément soit client étudiant, client bénévole et client participant.

Comme le tableau le démontre, il existe certains types de clients qui ont des relations très fortes et des caractéristiques très similaires. Par exemple, les clients employeurs et les clients entreprises sont pratiquement identiques.

Les caractéristiques des clients permettent de réaliser la très grande interdépendance des clients des trois unités. Les enjeux des clients multiples et de l'évolution du statut sont au cœur de la problématique de la collaboration grâce au CRM. Cette similarité des clients est primordiale puisqu'elle offre une raison pour chacune des unités à vouloir connaître les informations fournies par les autres. Un participant souligne : « Je pense qu'elles sont similaires. Les besoins ne sont pas les mêmes puisque nos missions ne sont pas les mêmes, mais c'est complémentaire, oui, oui, oui, définitivement oui. C'est sûr qu'on parle de ressources humaines, on parle de contacts, on parle de réseautage. » (P : IV)

Les deux sections touchant les caractéristiques des clients ont permis de réaliser qu'il existe un très grand nombre de similitudes entre les différentes catégories de « clients ». Cela est primordial, car pour arriver à collaborer dans le partage des informations clients, les caractéristiques des clients des unités doivent avoir certaines similarités. (Lassar et coll. 2008) Par exemple, il serait très difficile de partager ces connaissances dans le contexte d'une entreprise du secteur public dans le domaine de la santé et d'une organisation commerciale qui vend des fosses septiques. La relation entre les deux clientèles est totalement absente et la collaboration est impossible ou inutile.

Chacune des trois unités a des clients qui sont individuels ou organisationnels. Également, la nature du suivi à faire avec ces clients est similaire. De plus, les trois unités ont beaucoup de types de clients communs, comme cela a été démontré précédemment. La similarité des caractéristiques des clients est un élément qui a été confirmé dans la collecte de données.

### 6.2.3 Relations avec les clients

Plusieurs participants ont élaboré sur leurs relations avec leurs partenaires. Certains ont même été jusqu'à mentionner que la relation avec leurs clients externes et internes était aussi forte qu'avec les autres unités participantes à cette recherche. Cette section touche plus particulièrement la relation de collaboration avec les partenaires.

D'abord, plusieurs personnes ont mentionné la différence dans la relation avec les clients et avec les autres unités. À la question : Voyez-vous des différences dans les différents types de collaboration? Équipe, intra-organisationnelle (à l'intérieur de l'unité), inter organisationnelle (avec les autres unités)? Partenaires externes? Si oui, lesquelles. Les participants ont souligné le fait que la collaboration avec les partenaires externes était plus protocolaire et formelle. Cependant, cela n'empêche pas que le niveau de collaboration peut être très élevé. Un participant mentionne :

De par la nature de notre travail où nous sommes dans une dynamique où on doit évidemment arriver à, on est un centre autofinancé donc bien sûr générer nos propres revenus et dans ce sens-là, évidemment, ça impose une certaine façon de faire qui est liée beaucoup à nos relations avec nos partenaires extérieurs et donc, ça dicte de façon très précise nos actions. Donc on a un mode d'opération qui peut être différent d'autres unités à l'intérieur même de l'institution, mais qui peuvent (sic) s'apparenter à des unités de services, qui elles sont évidemment liées aussi à des relations avec l'extérieur. D'où entre autres la pertinence d'un projet c, d'un CRM, qui nous permettrait de mettre en commun nos relations extérieures. C'est ça notre préoccupation, c'est notre relation avec la clientèle. (P : XVIII)

La réponse du dernier participant est significative. Pour lui, la relation avec les clients est parfois encore plus forte qu'avec les autres unités. Cette situation s'explique par le fait que les mandats de l'unité 2 sont souvent des mandats à long terme avec des clients. La relation qui s'établit est une relation de confiance durable. Le nombre de clients de l'unité 2 est d'ailleurs significativement moins élevé que celui des deux autres unités.

La section touchant la relation avec les clients a permis de comprendre l'importance des relations entre les unités, groupes et clients externes. En effet, les relations entre les unités et les clients sont très proches. L'unité 2 a une relation extrêmement poussée avec ses partenaires due à la nature de sa mission. De manière générale, la relation avec les clients est similaire entre les unités à l'exception de l'unité 2 qui possède des relations d'une intensité plus soutenue. L'importance des relations avec les clients a été mentionnée à plusieurs occasions de la bouche de plusieurs participants et cette importance dans les relations est en lien direct avec le projet CRM.

#### 6.2.4 Connaissances sur les clients

Finalement, la dernière section en lien avec la catégorie des « informations clientes » touche les connaissances clients. La connaissance client qui est mobilisée ici fait référence à la quantité de

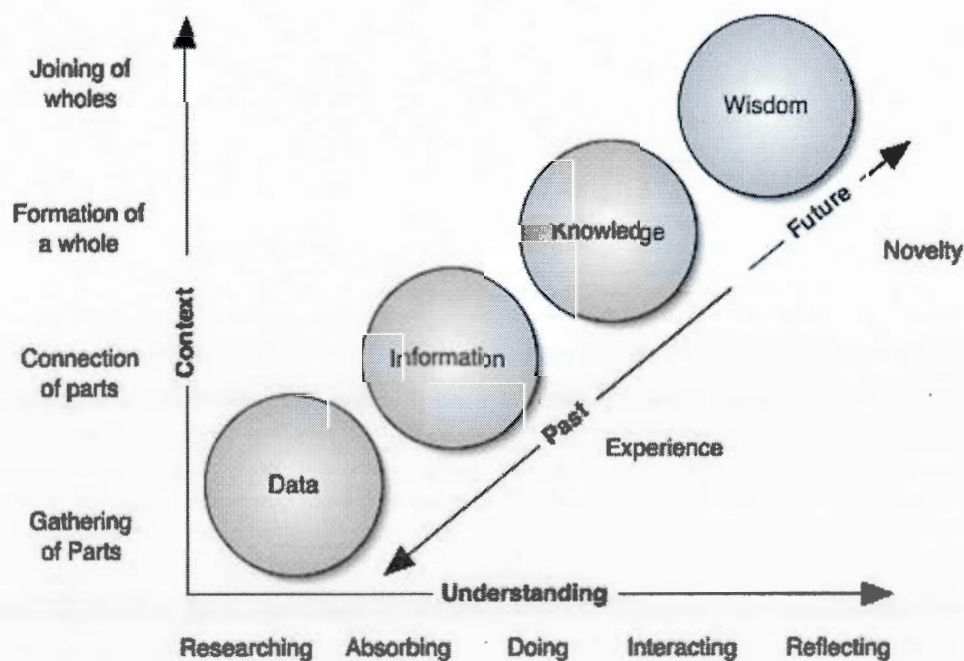
connaissances sur les clients des différentes unités. Plusieurs participants à la recherche ont souligné le fait que les informations clients étaient plus ou moins similaires, mais très complémentaires.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'outil CRM favorise la création de connaissances grâce à l'organisation des données. Il permet de mettre en action des informations pour les transformer en connaissances utiles à la prise de décisions et au développement des affaires.

Alors que des unités possèdent beaucoup d'informations sur des clients importants, d'autres unités possèdent très peu d'informations sur leurs clients. De plus, certaines informations sont rapidement périmées étant donné la nature des clients telle que mentionnée précédemment. Finalement, les informations clients ont permis de comprendre qu'il existe une complémentarité importante des connaissances de chacune des unités.

Dans le domaine des technologies de l'information, la relation entre données, informations et connaissances est un concept clé. La théorie dominante est ce que Kettinger qualifie de *value chain model*. (Kettinger, 2010)

**Figure 6.1**  
*Value Chain Model*





Dans ce modèle, il y a trois construits importants : la donnée, l'information et la connaissance. La donnée fait référence à un fait à propos d'un objet ou d'un événement, l'information est une donnée qui a été traitée et la connaissance est un regroupement d'informations basées sur l'expérience. (Davenport & Prusak, 1998)

De point de vue de la donnée, l'élément important est le fait qu'il s'agit d'informations non organisées, qui n'a aucun sens à cette étape. Sur le plan de l'information, le point important est l'organisation de données pour en faire un sens. Finalement, la connaissance est basée sur de l'information traitée avec l'expérience et les interprétations personnelles. Cette interprétation de l'information est basée sur les modèles mentaux. (Johnson-Laird, 1983)

Selon nous, les unités utilisent peu les informations clients pour les transformer en véritables connaissances clients. En effet, les informations maintenues dans les systèmes d'informations actuelles permettent peu de développer de véritables connaissances.

Si les unités implantent un CRM, elles devront impérativement inclure suffisamment d'informations dans le système pour permettre de créer des connaissances. De la même manière, les capacités analytiques du système doivent se nourrir d'informations pour créer de la connaissance plus poussée. Cette problématique de la transformation de connaissances tacites en connaissances explicites est exacerbée par le fait que le système doit être utilisé pour collaborer et que les autres utilisateurs ne possèdent pas le bagage de connaissance de celui qui entre les informations sur un client.

La catégorie « client » a permis de comprendre plusieurs éléments très pertinents en lien avec la problématique de la collaboration grâce au CRM. D'abord, la collecte de données a établi que les caractéristiques des clients des trois unités sont similaires et qu'il s'agit d'un enjeu très important de la collaboration.

Selon nous, les caractéristiques des clients qui sont très souvent multiples et qui évoluent d'un statut à un autre sont une des clés qui poussent pour une collaboration dans le partage des informations clients. Ces informations clients sont différentes et complémentaires. En effet, l'analyse a permis de



réaliser qu'il existe une possibilité importante de synergie dans le partage des informations clients. En effet, les trois unités bénéficieraient à obtenir les informations des autres.

D'abord, les contacts établis sur des types de clients pourraient être utilisés pour développer un deuxième type de client. Par exemple, un client étudiant de l'unité 1 pourrait être sollicité pour devenir un client bénévole de l'unité 3.

Un deuxième élément clé du partage des informations clients réside dans le changement de statut de client. Lorsqu'un client de l'unité 1 passe client de l'unité 3, cette dernière a tout intérêt à posséder de l'information sur lui afin de faciliter le contact. Le partage des informations est donc un élément clé pour arriver à faciliter ce transfert de statut de client et optimiser la relation de l'ensemble des unités avec un même client.

Finalement, le fait que les clients aient souvent la possibilité d'avoir plus d'un chapeau mène inévitablement le développement d'affaires et la sollicitation à avoir lieu auprès des mêmes individus et organisations. Le partage des informations clients facilite la coordination du développement d'affaires pour éviter de contacter un même client à répétition selon les différents statuts qu'il possède. Trois conditions favorisant la collaboration grâce au CRM sont présentes : similarités des caractéristiques des clients, approche de la relation client similaire et complémentarité des informations.

### 6.3 Conclusion du chapitre

Le chapitre 6 a permis de répondre au deuxième objectif de la recherche qui visait à analyser les caractéristiques du CRM souhaité par les trois unités.

La catégorie sur le « Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés » a identifié l'ensemble des besoins exprimés par les participants en lien avec les fonctionnalités désirées du CRM. Elle a permis d'établir le fait que les besoins exprimés couvrent à la fois les fonctionnalités opérationnelles, analytiques et collaboratives, éléments clés pour arriver à réaliser un *fit* entre le CRM et l'organisation selon Tao et al (2006).

La catégorie « informations clientes » a souligné beaucoup d'éléments sur les clients des trois unités. La section des caractéristiques des clients et des relations entre les clients a permis de comprendre qu'il existe un grand nombre de types de clients. De plus, ces clients peuvent avoir plusieurs types

simultanément et ils évoluent. Par la suite, la section sur les relations a souligné que la relation avec les clients est au cœur de la mission des trois unités et que ces liens sont profonds particulièrement pour l'unité 2. Finalement, la section touchant les informations clients à souligner que les informations maintenues par les trois unités sont relativement similaires, mais surtout très complémentaires. Le partage de l'information sur les clients est l'objet principal de la collaboration envisagé et le fait qu'il existe la section touchant les clients nous amène à penser que le partage de ces informations serait non seulement possible, mais également très bénéfique pour les trois unités.

Finalement, la catégorie « informations clientes » a permis de comprendre que le passage de connaissances tacites en connaissances explicites est un enjeu extrêmement important du CRM et de la collaboration. Actuellement, les informations maintenues dans les systèmes permettent difficilement permettre d'y arriver et le CRM pourrait aider à faire cette transition.

Le chapitre 5 avait permis de conclure que l'environnement organisationnel des trois unités permet de penser qu'il est probable qu'elles puissent collaborer. Le chapitre 6 nous amène plus loin dans la réflexion et nous considérons qu'il probable que les trois unités puissent collaborer grâce au CRM.

Selon nous, il reste encore à déterminer les modalités de la mise en place de la collaboration grâce au CRM. Pour y arriver, il nous apparaît nécessaire d'établir la relation entre l'environnement organisationnel et les caractéristiques du CRM. Il faut maintenant déterminer comment faire cette intégration, sur quels éléments on doit se fier pour y arriver.

## CHAPITRE VII

### ADÉQUATION ENTRE LE CRM ET LA COLLABORATION

Le dernier chapitre de l'analyse de données concerne l'adéquation entre le CRM et la collaboration. Les deux chapitres précédents ont souligné l'impact de l'environnement organisationnel sur la collaboration et les caractéristiques du CRM envisagé. Nous avons identifié plusieurs conditions favorables et défavorables à la collaboration puis plusieurs conditions favorables et défavorable à la collaboration grâce au CRM. Il est maintenant impératif de déterminer si la mise en place réelle de la collaboration grâce au CRM est possible. Le contexte est favorable, l'outil est favorable, mais la mise en place n'est pourtant pas assurée.

À partir des de la codification et la catégorisation, nous avons considéré que trois catégories étaient pertinentes pour analyser l'adéquation entre le CRM et la collaboration : « collaboration en place et projetée », « incitatifs individuels et organisationnels à collaborer » ainsi qu'« intégration ».

Ce chapitre vise à répondre au troisième objectif de la recherche à savoir déterminer l'adéquation entre le CRM et la collaboration. Pour chacune des catégories, nous allons décrire la situation pour l'unité concernée et comparer la situation avec les autres unités afin d'observer le degré de similarité. De plus, nous allons analyser si les membres des unités considèrent que les différentes catégories et sous-catégories ont une relation avec leur capacité ou non de collaborer. Finalement, nous déterminons si chacune des catégories et sous-catégories sont des facteurs favorisant ou non une possible mise en place de la collaboration grâce au CRM.

Par la suite, ce chapitre présente une synthèse des conditions favorisant ou non la collaboration établie au cours de l'analyse des données. Elle présente l'analyse finale permettant de répondre aux trois hypothèses de recherche ainsi qu'à la question de recherche : dans quelle mesure et à quelles conditions le CRM permet-il de soutenir une stratégie de collaboration entre trois unités semi — autonomes comportant de 3 à 12 employés dans le secteur de l'éducation universitaire?

Finalement, la dernière partie du chapitre propose un modèle de collaboration grâce au CRM basé sur les conclusions de l'ensemble des chapitres d'analyse.

## 7.1 Collaboration en place et souhaitée

La première catégorie en lien avec l'adéquation entre CRM et collaboration est la « collaboration en place et souhaitée. » La collaboration étant un des deux objets centraux du mémoire, l'émergence d'une catégorie spécifique est donc tout à fait pertinente. La catégorie de la « collaboration en place et souhaitée » donne un portrait de la situation afin de pouvoir établir s'il existe une volonté et une possibilité réelle de collaboration. Plusieurs participants à la recherche ont fait référence à des éléments tels que la vision de la collaboration, la collaboration actuelle intra-organisationnelle et la collaboration actuelle inter organisationnelle.

### 7.1.1 Vision de la collaboration

Pour commencer cette catégorie touchant la « collaboration », il est important de donner des détails sur la vision de la collaboration exprimée par les participants à la recherche. Cette section indique quelle est la perception du concept de collaboration mentionné par les participants ainsi que la différence dans les types de collaboration qui ont été exposés.

Plusieurs participants ont exprimé ce que la collaboration voulait dire pour eux. Des éléments clés sont revenus dans les définitions de la collaboration, éléments qui seront abordés plus spécifiquement dans les sections suivantes du mémoire. À la question : Que veut dire la collaboration pour vous? Donnez-moi un (ou plusieurs) exemple de collaboration dans votre travail? Les réponses ont été assez variées et ont touché différents concepts.

Un premier élément qui a été abordé concerne la notion de philosophie de la collaboration. Pour les participants, c'est d'abord et avant tout une stratégie pour accomplir une tâche qui est en opposition au travail individuel qui permet d'obtenir un résultat positif. Un participant mentionne : « C'est une philosophie. La collaboration, pour moi, c'est mettre ensemble des ressources que ce soit entre personne ou entre organisations, de manière franche et orientée vers un but d'optimisation de résultats. » (P : IV)

Un deuxième élément clé mentionné par les participants concerne la mise en commun de ressources et de compétences. En effet, les participants considèrent que la collaboration nécessite une implication des individus dans un projet collectif. « Ok la collaboration moi je pense que c'est de mettre à profit les compétences de plusieurs personnes dans un environnement de travail vers un objectif commun. » (P : XVI)

Un autre élément qui a été formulé touche la présence de buts et objectifs communs. Pour les participants, la collaboration nécessite d'avoir un but partagé par les membres. On ne collabore pas sur différents objets indépendants, mais bien sur un objectif commun et partagé. Un participant dit : « La collaboration c'est de travailler avec mes collègues de travail sur un même projet à différents aspects. Ça amène l'aspect que chacun intègre ses forces pour atteindre un but commun. » (P : XV)

Finalement, un dernier élément lié à la vision de la collaboration concerne la présence de différentes forces et faiblesses. En fait, le regroupement des forces permet d'obtenir un meilleur résultat final : « Dans une équipe chacun a ses forces et ses faiblesses et la force de l'équipe c'est d'être capable de tirer le meilleur de chacun pour atteindre l'objectif premier. » (P : XV)

La vision de la collaboration qui a été mentionnée au cours de la collecte de donnée est une version hybride des définitions de l'équipe et de la collaboration mentionnée précédemment. Les notions de philosophie et de stratégie, de mise en commun de ressources et de but commun sont présentes dans les définitions d'équipe et de collaboration. Cependant, la distinction importante entre les deux concepts est la présence de buts différents simultanés aux buts communs. Par conséquent, nous croyons qu'il existe une certaine forme de confusion et que les participants ont plutôt spontanément décrit le travail en équipe dans leur propre unité à la question touchant la vision de la collaboration. .

Lorsqu'on a demandé sur quoi repose la collaboration. Les réponses sont très similaires et complémentaires. À la question : Selon vous, sur quels éléments repose la collaboration? Quels sont les éléments essentiels pour arriver à collaborer dans un projet? Les réponses ont été identiques et ramenaient toujours à la notion de confiance et aux éléments qui soutiennent la création de la confiance.

D'abord, la notion de confiance a été abordée par tous les participants : « Confiance, intégrité, respect. Vraiment c'est vraiment ça. » (P : XVI) « La confiance. La confiance. » (P : IV)

Également, un point intéressant a été les éléments qui permettent de créer la confiance. Plusieurs participants ont mentionné des réponses variées à la fois de nature plus technique et de nature plus relationnelles. Au niveau technique, notons des éléments tels que la présence d'objectifs claires pour toutes les parties, la gestion des attentes et la confidentialité. Au niveau relationnel, les notions



d'interactions, de transparence, d'éthique, d'intégrité, de bonne communication, l'obligation de clarification, le respect et l'acceptation des points de vue différents ont tous été mentionnés.

Selon nous, les principaux aspects de la vision de la collaboration semblent être partagés par tous les acteurs interviewés. En effet, l'ensemble des participants a souligné la confiance comme élément clé. Par la suite, ils ont mentionné une série d'éléments clés concernant la confiance à la fois de nature technique et relationnelle. Pour arriver à collaborer, il sera donc essentiel de bâtir une confiance basée sur ces deux aspects clés.

#### 7.1.2 Collaboration actuelle intra-organisationnelle

La notion de collaboration actuelle intra-organisationnelle est un élément qui revient dans l'ensemble des entrevues. La notion de travail en équipe sur différents processus et projets revient régulièrement. L'ensemble des répondants a donné des exemples de collaboration intra-organisationnelle.

Selon nous, les exemples sont à la fois des exemples de travaux d'équipes et de véritable collaboration intra-organisationnelle. Par exemple, un participant mentionne :

Mais ça n'en empêche pas (sic) qu'on travaille ensemble. Supposons qu'on doit faire une annonce sur le site web, étant donné que c'est moi qui est (sic) le plus compétent entre guillemets, du moins le plus rapide pour mettre les choses sur internet, c'est moi qui vais le faire donc là elle me demande de l'aide et je vais le faire. Et moi, dans le même sens, si je lui demande de l'aide pour un de mes projets elle va le faire. On se partage vraiment le travail. (P : XVII)

Cet exemple s'apparente véritablement à la notion de collaboration intra-organisationnelle telle que nous l'avons définie. En effet, les deux participants de l'exemple travaillent sur des projets différents de manière autonome, mais s'offrent de l'aide sporadique sur leurs projets respectifs. Ils ont donc des buts communs et différents, élément clé de la collaboration qui se distingue de l'équipe.

Un autre exemple qui a été mentionné plusieurs fois concerne la participation aux projets communs de manière autonome. Par exemple, un projet nécessite la participation de cinq personnes à des étapes différentes. Chacun fait sa part au moment venu, mais travaille simultanément sur d'autres projets. Dans ce cas précis, les participants ne sont même pas obligés de travailler dans un endroit physique commun. Il s'agit donc sans aucun doute de collaboration intra-organisationnelle.

L'ensemble des participants a souligné l'importance du travail en équipe et de la collaboration intra-organisationnelle dans les processus actuels des unités. Ils ont fourni une grande quantité d'exemples qui valident ces informations. À partir de la collecte de données, il nous apparaît très clair qu'il existe dès le départ une collaboration intra-organisationnelle importante dans chacune des trois unités qui participent au projet.

### 7.1.3 Collaboration actuelle inter organisationnelle

Contrairement à la collaboration actuelle intra-organisationnelle, la question de la collaboration actuelle inter organisationnelle est beaucoup moins évidente. En effet, les différents répondants ont donné des réponses contradictoires sur le sujet. Il semble exister un flou sur la question de la collaboration actuelle inter organisationnelle.

De manière générale, les répondants sont d'accord pour dire qu'ils travaillent de façon autonome. Cependant, étant donné que leur travail est similaire et que leur localisation dans l'université est très proche, ils mentionnent que les professionnels de leur service se connaissent et collaborent à l'occasion de manière informelle. Par conséquent, la perception de la collaboration inter organisationnelle est confuse.

D'abord, il n'existe pas de collaboration officielle. Un premier participant donne le portrait du contexte de la collaboration inter organisationnelle :

Donc tu as un peu trois « 'bibittes »' là qui travaillaient chacune dans leur sphère et avec un minimum de contacts entre elles. Donc les employés se connaissaient, les gestionnaires se connaissaient. Évidemment il y a beaucoup de contacts surtout dans un environnement de quelques mètres carrés. Par contre, au niveau du travail, au niveau des processus, au niveau des contacts, c'est un travail qui s'effectuait en silo, donc dans la pure tradition des grandes institutions, donc chacun pour soi. (P : I)

Cependant, il existe une collaboration informelle. Le même intervenant ajoute :

La collaboration entre les différentes unités dans la sphère de services, par exemple avec nos partenaires du centre de perfectionnement et du réseau, est moins, comment je dirais, est moins au quotidien. C'est une collaboration qui va avoir lieu de façon, souvent informelle, on va se donner un coup de pouce, on va se rencontrer dans un corridor comme ça et discuter de deux ou trois dossiers, mais ce n'est pas de la collaboration aussi proche bien qu'on se connaisse et qu'on essaie de voir dans le temps. (P : I)

De plus, il existe une certaine forme d'esprit d'équipe dans l'ensemble des unités : un autre interviewé mentionne :

La direction de l'école a mis en place une belle camaraderie et de par nos personnalités on s'entend très bien. Les discussions de corridor, il ne faut pas les oublier, le sentiment d'appartenance aussi. Quand on pense que la doyenne a instauré le barbecue de la rentrée pour que toute son équipe de toutes (sic) les étages on ôte les cloisons puis on se rencontre à un moment x pour manger des hot-dogs, quelle gastronomie, mais c'est très apprécié. Elle fait la même chose l'hiver donc l'esprit de camaraderie est vraiment en place et décloisonner les employés est super important. Le sentiment d'appartenance, l'esprit d'équipe est (sic) souvent l'aspect le plus oublié parce qu'on ne voit pas le retour sur investissement, la tape dans le dos est hyper importante. C'est le fait vécu avec la sphère de service. (P : XV)

Malgré cette collaboration informelle et cet esprit d'équipe, il existe un certain malaise dans la collaboration inter organisationnelle. Un participant mentionne :

Avec d'autres unités à l'intérieur d'une même organisation, oui on va travailler vers un objectif commun, mais toujours en s'assurant de garder l'intégrité de notre unité donc on est plus prudent on assure nos arrières, on veut s'assurer que ce soit vraiment donnant — donnant chacun de notre côté, que ce soit équitable. Je dirais que c'est semblable avec le partenaire externe pour moi. Il y a nettement une différence entre intra-unité et interunité c'est vraiment différent. (P : XVI)

Ce même intervenant considère les autres unités de manière similaire à un partenaire externe totalement étranger à l'organisation comme un client :

Oui parce que même si on a tous les deux un objectif par exemple de succès — si c'est la réalisation d'un événement, on veut tous que ce soit un succès — on a quand même à travers ça des objectifs indépendants à réaliser. Au même titre qu'un partenaire externe, le partenaire interne va être là donc c'est le même type de collaboration, de négociation, d'enjeux. Tandis qu'à l'intérieur d'une unité on ne compte pas qui va mettre plus de temps que l'autre parmi les employés, etc. ce n'est pas ça là du tout du tout du tout (sic), ça n'a rien à voir. (P : XVI)

Finalement, même s'il y a une forme de collaboration informelle, il est possible de dire qu'il existe une certaine forme de compétition concernant la recherche de partenaires, bien que cet aspect soit sujet à débat. Un participant à la recherche mentionne : « maintenant, bien évidemment la collaboration avec les autres centres peut être un peu moins fluide, sachant qu'on peut être en, je ne dirais pas en

concurrence, mais disons que nous pouvons nous marcher un peu sur les pieds surtout en termes de sollicitation employeur. » (P : IV)

Cependant, un autre participant ajoute : « on n'est jamais en compétition, jamais jamais jamais (sic) et c'est une question extrêmement pertinente que tu poses parce que le danger, ce serait effectivement qu'on se cannibalise. On est loin de là. » (P : I)

Les participants à la recherche ont établi qu'il existe des différences entre la collaboration inter organisationnelle et la collaboration intra-organisationnelle. Plusieurs éléments reliés aux différences entre les deux types de collaborations sont apparus lors de l'analyse des entrevues.

D'abord, un premier élément concerne le besoin de négociation plus important dans la collaboration inter organisationnelle. Plusieurs participants ont mentionné que la collaboration à l'intérieur de l'unité est plus "naturelle" en ce sens qu'elle ne nécessitait pas de devoir défendre les intérêts de l'unité. Un participant mentionne : « Il y a des fois des collaborations qui demandent plus de négociations. À l'intérieur même d'une équipe ou de la même unité, je dirais que c'est une collaboration pure donc on travaille ensemble vers un objectif commun. » (P : XVI)

En ce sens, il s'agit d'une différence très importante, car si les participants à la collaboration inter organisationnelle doivent passer une trop grande partie du temps à défendre leur propre intérêt, le principe même de collaboration n'existe plus.

Un autre élément mentionné est la difficulté à concilier différentes méthodes de travail. En effet, un participant mentionne directement : « Oui, il y a des différences c'est certain de par la méthode de travail. » (P : VI) Selon nous, les méthodes de travaillent sont très similaires entre les trois unités, mais il existe tout de même certaines différences notamment au niveau de l'autonomie des employés. Des détails concernant ces différences seront donnés ultérieurement. Cependant, la différence entre les méthodes de travail doit être considérée dans la mise en place de la collaboration inter organisationnelle.

À la lumière de la collecte de données sur la collaboration actuelle inter organisationnelle, un certain nombre de caractéristiques peut être déterminé. D'abord, nous considérons qu'il n'existe pas de collaboration officielle, mais plutôt une collaboration informelle plus ou moins forte entre les unités et les individus à l'intérieur de l'organisation. Par exemple, un individu « x » dans l'unité 1 collabore de



manière importante avec l'individu « y » dans l'unité 2, mais ne collabore absolument jamais avec l'individu « z » dans l'unité 2.

Il n'existe aucune procédure ou documentation exprimant cette collaboration inter organisationnelle actuelle. Également, aucune structure officielle de projets qui aurait inclus des individus de plusieurs unités n'a été formellement créée bien qu'ils puissent collaborer sur des projets avec des objectifs partagés par plusieurs unités.

En plus de l'absence de la collaboration formelle et de la présence de la collaboration informelle à des niveaux moyennement élevés, il existe un sentiment d'esprit d'équipe plus ou moins présent relié au fait que les trois organisations sont membres de la sphère de services de l'ESG UQAM.

Finalement, la catégorie de la « collaboration en place et souhaitée » souligne comment les participants à la recherche perçoivent la collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle. La notion de travail en équipe a été extrêmement abordée, ce qui confirme la présence de la collaboration intra-organisationnelle dans chacune des organisations. Également, les participants ont confirmé qu'ils entretenaient des relations avec les autres de manière informelle et très rarement dans le cadre du travail officiel. Finalement, la collaboration intra-organisationnelle et la présence de collaboration inter organisationnelle informelle entre unités et individus à petite échelle sont également confirmées.

La catégorie de la « collaboration en place et souhaitée » a permis de réaliser que la stratégie envisagée est véritablement une stratégie de collaboration. En effet, si on choisit la définition de la stratégie de collaboration de Himmelman (2002), les participants ont mentionné : vouloir échanger de l'information pour un bénéfice mutuel, être prêts à faire une modification des activités, faire un partage de ressources, viser une augmentation des capacités mutuelles dans le but d'atteindre un objectif commun. Ils ont également démontré plusieurs facteurs qui soutiennent le besoin d'améliorer la collaboration de Duschek (2004) : collaborer pour utiliser des ressources et capacités complémentaires, partager des connaissances et partager des ressources spécifiques. Finalement, il existe plusieurs facteurs motivant le choix de collaborer de Drouin (2013) : échange gagnant pour les deux partenaires, décupler des capacités limitées, partage de risques, partage de ressources et partage du savoir. Selon nous, la collecte de données a prouvé que cette stratégie est désirée tant au niveau intra-organisationnelle qu'inter organisationnelle.



La catégorie a également établi que les unités ne visent pas à devenir une équipe. En effet, les participants ont confirmé qu'ils travaillaient en équipe à l'intérieur de l'unité, mais qu'ils ne désirent pas le faire entre les unités. Ils veulent partager des buts, mais ils veulent également conserver des buts contradictoires ou indépendants. (Campbell, 2011) Finalement, les unités ont démontré qu'ils ne voulaient pas s'organiser en réseaux et conservé beaucoup d'autonomie. La collaboration souhaitée ne se rend pas au niveau du réseau. (Brulé et Ramonjy, 2006)

La catégorie de la « collaboration en place et souhaitée » a permis de démontrer qu'il existe une collaboration informelle et qu'il y a un souhait partagé de faire passer cette collaboration à un niveau plus formel. Il existe un certain attachement particulier entre les unités, bien qu'il soit difficile de dire comment cet attachement se différencie de l'attachement avec les autres unités de l'institution.

La catégorie a validé que la collaboration existe déjà au niveau groupal et intra-organisationnel et qu'ils désirent augmenter leur niveau de collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle. (Drouin, 2013) De plus, elle a permis de démontrer que l'objectif était d'avoir une augmentation de la collaboration au niveau technique et opérationnel. Cependant, il n'a pas été démontré qu'une collaboration de niveau stratégique était souhaitée.

Finalement, les participants ont une vision similaire de la collaboration, ils travaillent en équipe, ils collaborent au niveau intra-organisationnelle et ils souhaitent collaborer au niveau inter organisationnelle tout en étant conscient des obstacles. Trois conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM sont présentes : vision de la collaboration relativement similaire, présence de collaboration informelle inter organisationnelle et présence de collaboration intra-organisationnelle. Cependant, une condition n'est pas présente : planification de la collaboration.

## 7.2 Incitatifs individuels et organisationnels à collaborer

La deuxième catégorie du chapitre touche spécifiquement les « incitatifs individuels et organisationnels » à collaborer. Il est important de mentionner qu'un incitatif n'est pas nécessairement positif et c'est ce qui est reflété dans la section qui suit. Des éléments tels que la motivation de collaborer, l'obligation de collaborer, le partage des données, la sécurité des données et l'aspect politique de la collaboration ont été abordés.

### 7.2.1 Motivation de collaborer

Comme la revue de littérature l'a démontré, un des éléments clés en lien avec la volonté de collaboration concerne la capacité des partenaires de dégager des bénéfices supplémentaires.

L'ensemble des participants à la recherche était d'accord pour dire que la collaboration permettrait un partage de ressources, de risque et de connaissances entre les membres des unités et entre les trois unités. À la question : Croyez-vous que la collaboration permettrait de partager des ressources, des risques et des connaissances entre les unités? Les réponses ont permis de dégager un certain nombre d'éléments clés liés à la motivation de collaborer.

D'abord, la notion de maximisation des ressources a été abordée. En effet, les unités au cœur de la recherche sont des petites unités avec des capacités financières et humaines limitées. Selon nous, cette capacité limitée des unités est un facteur clé qui incite les participants à vouloir collaborer au niveau inter organisationnel. Un participant mentionne : « On a tous des équipes restreintes, on doit maximiser le plein potentiel des données et des ressources qu'on a et la collaboration pourrait permettre ça. » (P : XVI)

Un autre élément en lien avec la motivation de collaborer est la création de synergie. Chacune des trois unités possède des compétences et une expertise spécifiques à son domaine. En combinant les connaissances et compétences des membres des trois unités, il est possible de développer une synergie dans l'offre de service de l'ESG. Un participant mentionne à propos de la collaboration grâce au CRM : « Pour moi, c'est ça qui va venir maximiser la synergie entre les trois unités. » (P : XVI)

La motivation de collaborer sur des dossiers précis a été mentionnée à plusieurs occasions. Par exemple, certaines activités de développement d'affaires pourraient être coordonnées ou même menées en communs. Une panoplie d'activités identifiées par les employés des unités montrent que ces premières font appel à un niveau de collaboration que le CRM peut offrir. En effet, si nous prenons le cas des sondages annuels (anciens diplômés) effectués par l'unité 1, ces données deviennent pertinentes pour les deux autres centres. Ces informations devraient donc être partagées.

La possibilité d'éliminer la double saisie d'informations est un autre élément qui entre dans la section de la motivation de collaborer. Cet aspect est revenu fréquemment à l'intérieur de chacune des unités, mais aussi entre les unités. Ainsi, l'implantation d'un CRM permet d'éviter le dédoublement

d'informations et faire gagner du temps aux gens qui pourraient ainsi profiter des informations entrées par un autre. En effet, il est possible modifier le type de contacts, ce qui serait utile pour les autres services. Par exemple, si un employé de l'unité 3 constate qu'un contact participant à des activités devient soudainement un employeur, il modifie simplement le type de client et automatiquement, ce client passe du côté employeur. Lorsque les professionnels de l'unité 1 feront une recherche pour trouver un employeur, le contact ajouté par l'unité 3 se trouvera dans la recherche. Dans ce cas-ci, les trois centres bénéficient d'une information à jour sur un contact. Le CRM évite la double saisie des données « les fiches doublons » qui pullulent dans certaines bases de données

La motivation de collaborer supporte une certaine forme d'unanimité sur les avantages de la collaboration. On pourrait dire que l'ensemble des participants à la recherche comprend très bien le « pourquoi » collaborer. Ils comprennent qu'ils ont avantage à le faire, mais la question de savoir « comment » le faire est beaucoup plus problématique.

#### 7.2.2 Obligation de collaborer

Au cours de la collecte de donnée, une distinction importante entre la motivation de collaborer et l'obligation de collaborer a émergé. En effet, à plusieurs occasions, les mots « obliger », « obligation », « pas le choix » et autres sont revenus. Cela ramène au fait que non seulement les trois unités veulent collaborer, mais également qu'elles sont poussées à la faire par l'École des sciences de la gestion.

La logique de développement d'affaires conduit les trois services à contacter les mêmes entreprises, partenaires et contacts externes pour le développement d'affaires. Le partage et la mise en commun de ces informations seraient donc utiles pour les trois centres.

Éviter la cannibalisation est un élément qui entre dans l'obligation de collaborer. En effet, le CRM supporte l'optimisation du développement d'affaires et évite les appels répétés au même contact, ce qui pourrait conduire à une forme de cannibalisation interservices.

Au-delà de réponses très positives reliées à la motivation de collaborer de manière générale, lorsqu'on s'attarde attentivement à la situation, il est très clair qu'il existe une certaine forme d'obligation de collaborer, ce qui modère l'enthousiasme de plusieurs participants dans le projet.

Lorsqu'on a demandé d'exprimer sa vision de la collaboration advenant l'implantation d'un CRM commun, un participant a spontanément répondu : « La collaboration pour nous, si on le prend par la négative, l'idée d'éviter de se piler sur les pieds. (Sic) » (P : I)

Cette réponse illustre une réalité particulière de la collaboration projetée. Est-ce que la collaboration qui est souhaitée a été réellement réfléchie par chacune des unités? Ont-ils réellement réfléchi à l'apport réel de cette collaboration ou se sentent-ils forcer de le faire pour éviter des conséquences négatives du statu quo telle que de se marcher sur les pieds?

Un autre élément qui entre dans l'obligation de collaborer est la pression qui a été effectuée par la direction de l'École des sciences de la gestion. En effet, au départ, les unités 1 et 3 avaient l'intention de modifier leurs systèmes afin d'implanter un CRM pouvait leur permettre d'améliorer leurs relations avec leurs clients. La direction de l'école a été la première à souligner que cette modernisation pouvait s'effectuer de manière intégrée. De plus, elle a été la première à souligner le fait que l'unité 2 pourrait également être intégrée au projet. Il est très difficile d'évaluer clairement l'influence de cette pression externe, mais il est nécessaire de le souligner clairement. Nous sommes d'avis que les trois unités auraient pu arriver à un cheminement similaire de manière autonome et venir à la conclusion qu'une collaboration était possible. Par conséquent, il nous apparaît que les trois unités sont motivés à collaborer, mais qu'il existe des facteurs externes qui les obligent à collaborer.

Un autre élément qui a émergé de l'obligation de collaborer est la différence d'enthousiasme de tous les acteurs face à la collaboration. Certains participants ont plutôt envie de collaborer alors que d'autres se sentent plutôt obligés. Un participant mentionne concrètement : « C'est certain qu'on parle de trois unités et qu'il y a des unités pour qui ça va être beaucoup plus profitable, dont moi, au quotidien. » (P : XV) Un autre participant ajoute : « Au départ, l'idée est bonne, l'idée est même essentielle, on est rendu là. C'est une collaboration à l'origine qui est désirée par la plupart des unités bien qu'il peut y avoir des réticences dans une des unités. » (P : XVIII)

Selon nous, il existe un certain nombre d'appréhensions et de suspicions concernant la collaboration grâce au CRM. En effet, les répondants sont conscients que l'avantage fourni par cette collaboration sera inégal et que les membres des autres unités pourraient avoir des réticences à partager l'information.



### 7.2.3 Partage des données

Le partage des données est un enjeu qui a été grandement abordé dans les entrevues et qui a émergé dans la catégorie des « incitatifs » à la collaboration. En effet, les répondants ont mentionné que le principal élément qui les pousse à collaborer est la possibilité de partager des données. Paradoxalement, il s'agit également du principal frein à la collaboration, car il est très clair que les participants n'ont pas tous la même vision de ce partage de données. Alors que plusieurs intervenants ont répondu que l'ensemble des données devrait être partagé, d'autres ont manifesté leur intention de ne pas partager l'ensemble des informations dans le CRM projeté.

Selon nous, la vision concernant le partage des données est directement en liens avec le niveau d'enthousiasme différent démontré par les participants des trois unités. Certains comprennent qu'ils tirent un maximum d'avantage à partager toutes les données et à avoir accès à l'ensemble des données des autres unités alors que d'autres voient plus difficilement leur intérêt à le faire. Ce problème est exacerbé par le fait qu'il s'agit des membres d'une seule et même unité qui refuse de partager toutes les données et qui est moins enthousiaste à la collaboration. Un participant de cette unité est très explicite :

Moi c'est certain que je ne mettrai pas l'ensemble des informations dans le système. Il y a plusieurs informations que je ne considère pas utiles pour les autres et que je veux conserver à l'interne. Par exemple, je ne crois pas qu'il soit nécessaire d'informer sur des contrats confidentiels ni d'indiquer aucun montant d'argent. (P : XIII)

Le partage des données est un enjeu important dans la collaboration entre les trois organisations. Il est à la fois le plus grand incitatif à collaborer et également la principale limite de la collaboration.

### 7.2.4 Sécurité des données

L'enjeu de la sécurité des données est revenu plusieurs fois au cours des entrevues. En effet, le partage possible d'informations et la collaboration sont rendus plus difficiles par la problématique de la sécurité des informations que chacune des unités possède en regard des autres partenaires. La sécurité des informations et la protection des données personnelles et nominatives constituent une obligation légale pour toute organisation, obligation qui est accentuée pour les maisons d'enseignement. Les trois unités doivent établir – avec un avis juridique – quel est le niveau de transmission de données autorisé sans contrevenir à la Loi sur la protection des renseignements personnels. Par conséquent, les règles relatives à la sécurité des données constituent une contrainte importante à la collaboration.



La sécurité des données doit être prise en compte lors du développement du CRM, puisque l'unité 2 a des règles très strictes à suivre en tant qu'entité institutionnalisée. Il faut trouver un mécanisme qui garantisse de protéger les informations. (Ex. lecture seulement, écriture seulement ou contact personnel)

Un participant mentionne :

Oui, parce que le réseau, c'est des données personnelles. Ils ont, à titre de département institutionnalisé, des règles à suivre très strictes au niveau de la confidentialité des données. Nous on n'est pas institutionnalisé, nous on est un organisme à but non lucratif, en satellite donc est-ce qu'on pourrait même, est-ce que c'est même possible pour eux de partager des données? Je ne suis pas certain. (P : I)

Il ajoute concernant l'entrée de certaines données sensibles dans le système : « eux vont le faire à condition que les autres joueurs n'aient pas accès, ou en tout cas aient un accès très partiel. » (P : I)  
L'enjeu de la sécurité des données est majeur, car il pourrait poser un frein au projet. Par conséquent, il s'agit d'une contrainte à la collaboration.

#### 7.2.5 Aspect politique

Finalement, un dernier élément inclus dans la catégorie d'« incitatifs » concerne les aspects politiques du projet. En effet, plusieurs participants ont souligné le fait que le projet de collaboration sera plus difficile du à des aspects politiques. Un interviewé mentionne :

Ma vision à moi, c'est ça. C'est là que la politique va entrer en ligne de compte (...) Par contre, si on voit plus grand, on est condamné, entre guillemets, à se partager des données, pour éviter ce que je viens de dire précédemment, pour éviter qu'on harcèle finalement des contacts employeurs. (P : I)

Les participants connaissent le milieu de l'UQAM et savent qu'il y a beaucoup de négociations, de structures et de discussion avant d'arriver à une solution définitive. Par conséquent, ils mentionnent tous que des discussions doivent avoir lieu avant l'implantation pour déterminer qui doit faire quoi, comment on doit le faire et qui a le droit de regard sur le processus.

L'aspect de la participation d'organismes externes aux trois unités dans le CRM est également un enjeu très important de nature politique. Par exemple, le Bureau des diplômés, partenaire externe de l'unité 3, pourrait avoir accès à certaines informations du CRM par l'entremise de cette unité. Un individu dit : « donc ces informations-là, on pourrait les donner au Réseau, on pourrait les donner au bureau des diplômés. Le hic, c'est que si nous on le fait, l'inverse est pas vrai fait que c'est là que la politique embarque. » (P : I)

Les aspects politiques de l'UQAM ainsi que la participation éventuelle de partenaires externes au projet sont des contraintes à la collaboration.

La catégorie des « incitatifs » a permis de démontrer qu'il existe une motivation de collaborer, mais également une obligation de collaborer. De plus, il existe des enjeux qui sont contradictoires en ce sens qu'ils incitent, mais qu'ils repoussent également la collaboration.

D'abord, la catégorie à confirmer que le type de collaboration souhaité était d'abord et avant tout une e-collaboration, c'est-à-dire baser sur l'utilisation de technologie pour accomplir une tâche commune soit le partage des données sur les clients. Cependant, la collaboration envisagée va au-delà de l'e-collaboration, car les participants ont souligné leurs envies de collaborer dans le développement d'activités de développement d'affaires. (Kock, 2005)

Par la suite, la catégorie touchant les « incitatifs » a permis de comprendre que les membres des unités sont conscients des avantages que procurerait une collaboration grâce au CRM. Également, elle a démontré que cette collaboration n'est pas uniquement souhaitée, mais qu'elle est en grande partie obligée par le contexte de la stratégie de développement d'affaires.

Le partage des données est à la fois un incitatif et une contrainte à la collaboration. Il s'agit de la raison principale, mais également de la limite principale, car les unités n'ont pas une opinion similaire sur cet enjeu. Également, il y a un manque de confiance envers les autres unités sur un partage réel des données. Finalement, cette catégorie a établi le fait que la sécurité des données est une contrainte majeure et que les aspects politiques en lien avec les procédures de partage d'informations entre services et à l'externe sont des sources de tension dans le projet et limite la possibilité de collaboration.

Ainsi, nous comprenons très bien qu'il existe une certaine forme de réticence à collaborer grâce au CRM manifestée particulièrement par une des trois unités. Nous pouvons voir que les participants comprennent bien les avantages de la collaboration. Cependant, nous observons également qu'ils se sentent un peu forcés de le faire. Cela a été exprimé dans la section sur l'obligation de collaborer lorsque plusieurs participants ont mentionné ne pas avoir de réels choix puisqu'ils seront appelés à travailler sur les mêmes terrains.

L'ensemble des participants veut s'investir dans le projet, mais est très défensif dans sa façon d'approcher le partage de l'information. D'abord, il existe une suspicion des acteurs sur la volonté réelle des autres de partager leurs informations. Cela se reflète par le fait que les participants mentionnent qu'ils partageront si les autres partagent également. Finalement, l'aspect politique et le besoin d'établir des règles non seulement entre les participants des trois unités, mais aussi avec les organisations externes sont des éléments clés de la réussite du projet qui ont resurgi abondamment de la collecte de données. Trois conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM sont présentes : motivation de collaborer, obligation de collaborer et présences d'incitatifs organisationnelles. Cependant, il existe quatre conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM qui ne sont pas présentes : consensus sur le partage des données, aucun obstacle en sécurité des données, présences d'incitatifs individuels et contexte politique facilitant.

### 7.3 Intégration

Les deux catégories précédentes ont établi qu'il existe une volonté de collaboration. Cependant, la mise en place de la collaboration grâce au CRM n'est pas garantie par une volonté de collaboration. Comment concilier la collaboration souhaitée et l'outil proposé ? Selon nous, cette réponse se trouve dans l'enjeu très important de l'intégration.

La notion d'intégration est complexe, car elle peut faire référence à différents concepts. L'intégration a été abordée par Liu (2010) et par Tao et coll. (2006). Liu (2010) discute d'intégration dans la dimension technologie de son modèle de collaboration inter organisationnelle. Liu (2010, p.3) mobilise une définition de l'intégration en lien avec l'adéquation entre la technologie et le parc technologique existant. Il mentionne:

*Another key issue raised by members is whether the technology strategy addresses the integration required between the collaboration tools and legacy systems, specifically: Have the key touch points to integrate collaboration with key business applications been identified (e.g., linkages with ERP and other application databases)? Are open standards being used to create future options for integration?*

De leur côté, Tao et coll. (2006) font référence à plusieurs reprises au concept d'intégration. En effet, au sujet de la perspective d'affaires, il faut absolument intégrer la vision stratégique et l'orientation des processus vers les clients. Les fonctionnalités collaboratives et opérationnelles du CRM doivent être en mesure de supporter cette action dans la perspective stratégique.

Du point de vue de la perspective technologique, il faut absolument déployer la technologie à l'intérieur des processus d'affaires et de la vision stratégique. Les fonctionnalités opérationnelles et analytiques du CRM doivent être en mesure de supporter cette action dans la perspective technologique.

Du point de vue de la perspective cliente, il faut pouvoir échanger des données de qualités prises en charge par des technologies efficaces. Les fonctionnalités collaboratives et analytiques du CRM doivent être en mesure de supporter cette action dans la perspective client.

Dans ce mémoire, le thème de l'intégration inclut à la fois l'intégration technologique (des systèmes) telle que définie par Liu (2010), mais également l'intégration d'affaires et clientes telle que définie par Tao et coll. (2006).

Les différents types d'intégration sont interreliés les uns aux autres. Afin d'arriver à déterminer si chacune des intégrations est possible, il est donc nécessaire de prendre les trois types d'intégration en compte et ne pas les voir de façon isolée. Nous devons évaluer et comparer les processus orientés vers les clients (dimension affaires) afin de déterminer et comparer quels sont les informations clientes associées à chacun des processus (dimensions clients) et de pouvoir déterminer et comparer quels systèmes sont utilisés pour soutenir chacun des processus (dimension technologique).

Plus il existe de similarités au niveau des processus orientés clients, plus il y a une possibilité d'arrivée à une intégration d'affaires. Plus il y a de similarités au niveau du type de données clientes associé à ce processus, plus il y a de possibilité d'arrivée à une intégration cliente. Plus il y a de similarités entre les systèmes utilisés pour soutenir ce processus, plus il y a de possibilités d'arrivée à une intégration technologiques. Pour pouvoir faire cette analyse, nous utilisons une approche en quatre étapes.



### 1. Déconstruire les processus jusqu'au niveau informationnel

D'abord, en déconstruisant les processus d'affaires en une série d'activité et en analysant les besoins informationnels de chacune des activités, nous arrivons à déterminer quelles sont les informations clientes nécessaires à l'exécution de toutes les activités. Le résultat de cette étape est une liste d'activités avec une liste d'informations clients associée à chacune de ces activités.

### 2. Spécifier quelles activités peuvent être intégrées dans les fonctionnalités du CRM

À partir des activités de chacun des processus d'affaires, nous faisons la liste des activités qui peuvent être intégrées dans le CRM à partir des fonctionnalités de l'outil mentionné dans la revue de littérature. Par exemple, il est possible de faire l'activité « suivie du client » dans un CRM alors qu'il est impossible d'intégrer l'activité « conception de pages web » dans un CRM. Chacune des activités est associée à un ou plusieurs processus d'affaires et chaque processus d'affaires est associé à une ou plusieurs unités dépendamment qu'il s'agisse d'un processus indépendant ou global. Il est donc possible de savoir quelle activité intégrée dans le CRM aura le plus d'importance par rapport au nombre de fois où il est répertorié dans un processus et au nombre d'unités qui font cette activité. Le résultat de cette étape est une liste d'activités qui peuvent être intégrées au CRM.

### 3. Déterminer quels sont les systèmes d'informations touchées par les activités intégrés

À partir des activités intégrées dans le CRM, nous déterminons quels sont le ou les systèmes d'informations qui pourront être intégrés dans le CRM. Pour chacune des activités, nous regardons quel système d'information est utilisé actuellement par l'unité qui effectue l'activité. Il est également possible qu'une unité effectue cette activité sans système d'information. Par exemple, pour l'activité « sélectionner des acteurs intéressants (conférenciers, animateurs, etc.) » qui est effectuée par les unités 1 et 3, deux systèmes d'informations différents sont utilisés. Nous compilons l'ensemble des activités associées à chacun des systèmes et comparons avec l'utilisation actuelle du système. Cela permet de déterminer si le CRM pourrait intégrer une partie ou l'ensemble des fonctionnalités utilisé par les systèmes actuellement et par conséquent, permet de déterminer si ce système pourrait être partiellement ou totalement intégré au CRM. Le résultat de cette étape est une liste des systèmes d'informations qui pourront être intégrés partiellement ou totalement dans le CRM.



#### 4. Assigner des catégories d'informations clientes intégrées dans le CRM

Finalement, à partir de la liste d'informations clientes intégrées dans le CRM, nous déterminons des catégories de regroupement afin de faciliter la recherche et la mise à jour des données. Pour y arriver, nous prenons l'ensemble des informations clientes associées aux activités intégrées dans le CRM puis nous déterminons des regroupements en nous basant sur la nature de l'information. Les différentes catégories d'informations pourront être placées en communs dans le futur CRM. Le résultat de cette étape est une liste de catégories regroupement un ensemble de données associées logiquement.

En faisant ces quatre étapes, nous sommes en mesure de savoir concrètement quels sont les processus qui devraient être intégrés en tout ou en partie au CRM grâce à l'analyse des activités nécessaires pour chacun des processus. Plus il existe de processus qui devraient en tout ou en partie être intégrés, plus l'intégration d'affaires est garantie.

Également, nous sommes en mesure de savoir quelles informations clientes peuvent et doivent être intégrées au CRM afin de faciliter le travail des autres unités en observant toutes les activités qui sont présentes dans plusieurs processus d'affaires. Si une activité est présente dans des processus de plusieurs unités, les informations clientes associées à cette activité sont donc très utiles pour chacune des unités. Plus il y a d'activité commune qui peuvent et doivent être intégrée dans les fonctionnalités de l'outil, plus l'intégration cliente est garantie.

Finalement, en analysant les processus et les informations clientes qui peuvent et doivent être intégrés pour les autres unités, nous sommes en mesure de déterminer quels systèmes d'informations actuelles peuvent être intégrés en partie ou en tout. Plus le nombre de systèmes d'informations devant être intégré est élevé, plus l'intégration technologique sera garantie.

Plus l'intégration d'affaires, cliente et technologique sont élevées, plus la mise-en-place de la collaboration grâce au CRM sera possible et souhaitable.

La notion d'intégration a été abondamment discutée au cours de la collecte de donnée. Plusieurs participants ont souligné le fait que cet enjeu serait l'enjeu principal de la collaboration. Au cours de la recherche, plusieurs participants ont mentionné l'importance de l'enjeu de l'intégration. À la question : Croyez-vous que l'intégration des données entre les trois unités est un enjeu important de la collaboration? Tous les participants étaient unanimes pour répondre positivement à cette question.

D'abord, plusieurs participant ont souligné encore une fois que l'enjeu de la collaboration est d'abord et avant tout le partage de donnée. Un participant mentionne :

Oui. C'est à partir de ces données-là qu'on va collaborer donc sans les données il n'y a pas de collaboration possible, donc les données sont la base de la collaboration. Parce qu'on doit faire du développement d'affaires qui se fait à partir de nos données. Donc pour moi c'est la base de collaboration, les données, oui. (P : XVI)

D'autres participants ont mentionné que cet enjeu est tellement important et délicat que des procédures spéciales devront être mises en place pour s'assurer de bien réussir l'intégration. Des propositions telles que des rencontres et la mise en place de procédures et de règles ont été discutées à plusieurs occasions. L'intégration des données est au cœur du projet, deux intervenants terminent en disant : « C'est au cœur du CRM donc dans le fond de mettre en commun ces données-là. » (P : XVIII)  
« Oui, parce que s'ils ne rentrent pas toutes les données, ça ne sert à rien, un CRM. » (P : XV)

#### 7.3.1 Déconstruire les processus jusqu'au niveau informationnel

Pour arriver à analyser le niveau d'intégration d'affaires, cliente et technologique, il est nécessaire d'utiliser une technique de modélisation qui garantie de bien démontré l'ensemble des informations clientes nécessaires à chacun des processus d'affaires. La matrice informationnelle donne la possibilité de modéliser des objectifs, des processus et également des données. (Laudon et Laudon, 2001)

Les matrices informationnelles sont basées sur les processus d'affaires de chacun des services. Chaque matrice touche un processus d'affaires distinct. Elle débute par le ou les objectifs de ce processus d'affaires. La matrice montre comment on doit s'y prendre pour pouvoir atteindre cet objectif.

Chacun des processus est découpé en activités. Chaque activité doit être expliquée. Les activités sont séparées en activité de niveau 1 et en activité de niveau 2 selon le niveau de détails nécessaire. Chacune des activités compte un certain nombre d'informations clientes nécessaires à son fonctionnement. Ces données doivent impérativement être connues pour pouvoir réaliser l'activité. Chacun des processus des trois unités à sa matrice informationnelle.

Un exemple de matrice informationnelle est présenté à la figure 9 ainsi que la description plus facilement observable dans la section suivante. Dans cet exemple, le processus est présenté au point 3 et l'objectif couvert est présenté au numéro 3.1. Les points 3.1.1 et 3.1.2 sont exprimés sous forme de questions comment et les points 3.1.1.1, 3.1.1.2, 3.1.1.3 et 3.1.1.4 répondent à ces questions. Finalement, chacun de ces sous-points compte une dernière question qui garantie d'avoir une liste préside d'information cliente nécessaire au processus.

Par exemple : dans le processus de développement d'affaires et de suivi, l'objectif est de développer des relations et obtenir des mandats. Pour y arriver, une façon de faire est de rencontrer les entreprises. Pour rencontrer une entreprise, il faut d'abord cibler des organisations. Finalement, il existe 6 critères supportent l'action de cibler une organisation. Ces six critères sont donc six informations clientes nécessaires pour arriver à pouvoir cibler une organisation.





### 3. Développement d'affaires et suivi contact

- 3.1 Objectif : Développer des relations et obtenir des mandats
  - 3.1.1 Comment : Rencontrer les entreprises
    - 3.1.1.1 Cibler des organisations
      - Quels sont les critères nécessaires pour cibler les entreprises?
        - Critère 1 : Nature des organisations
        - Critère 2 : Pas d'expérience négative avec le centre dans le passé
        - Critère 3 : Si possibles informations pertinentes en lien avec le développement de l'entreprise
        - Critère 4 : Taille des entreprises (ex : top 500, top 50 bourses)
        - Critère 5 : Positionnement géographique
        - Critère 6 : Éviter la surspécialisation (ex. : Firme de génie)
    - 3.1.1.2 Se préparer à l'activité
      - Quelles sont les informations à avoir pour faire une sortie de représentation?
        - Soirée de réseautage
          - Liste des entreprises présentes
          - Se renseigner sur les entreprises
            - Nom
            - Domaine
            - Taille
            - Nombre d'employés
            - Chiffre d'affaires
            - Présence mondiale
            - Autres informations pertinentes
        - Personne ressource
        - Vérifier si contact déjà établi
        - Cibler les plus intéressantes
      - Rendez-vous avec une entreprise
        - Se renseigner sur l'entreprise
          - Nom
          - Domaine
          - Taille
          - Nombre d'employés
          - Chiffre d'affaires
          - Présence mondiale
          - Autres informations pertinentes
        - Personne ressource
  - 3.1.1.3 Faire une sortie de représentation
    - Quelles sont les informations à avoir pour faire une sortie de représentation?
      - Carte professionnelle
      - Porte-folio
      - Si possible, petit cadeau
  - 3.1.1.4 Faire le suivi de la sortie
    - Quelles sont les informations à avoir?
      - Courriel
      - Nom de la personne ressource

- Quelles sont les informations à donner?
  - Remerciements
  - Lien vers la discussion (activité, prochaine rencontre, etc.)
- 3.1.2 Comment : Faire le suivi des contacts
  - Quelles sont les informations à avoir?
    - Fiche de suivi
      - Nom entreprise
      - Validation du contact
        - Nom
        - Fonction
        - Courriel
        - Numéro de téléphone
      - Personne qui la rencontrée du Centre
      - Endroit rencontré
      - Date
      - Léger résumé de la conversion/rencontre
      - Besoins exprimés (quel service il est intéressé)
      - Date de rappel
      - Raison du rappel
      - Carte professionnelle
      - Invitation LinkedIn faite (oui non)
      - Courriel de service fait (oui non)
      - Commentaire important (ex. : ne veut pas être appelé le vendredi, date anniversaire, diplôme, etc.)

### 7.3.2 Activités intégrées dans les fonctionnalités du CRM

Après avoir développé l'ensemble des matrices informationnelles pour tous les processus de chacune des unités d'affaires, nous avons listé quel sont les processus, objectif et activités couverts par les capacités du CRM.

Voici un exemple qui présente le même processus que dans la matrice présentée précédemment. Dans cet exemple, le CRM est en mesure de soutenir l'ensemble des quatre activités liées au processus et par conséquent nous considérons que le CRM recouvre totalement l'objectif 3.1.

**Tableau 7.1**  
Exemple de couverture par le CRM

Objectifs	Couverture par le CRM	Activité(s) couverte(s)
<b>3.1 Développer des relations et obtenir des mandats</b>	Totalement	3.1.1.1 Cibler des organisations 3.1.1.2 Se préparer à l'activité 3.1.1.4 Faire le suivi de la sortie 3.1.2 Faire le suivi des contacts

Le CRM couvre un grand nombre de processus et un grand nombre d'activités dans chacune des trois unités de l'organisation. En effet, la collecte de données a permis de réaliser qu'il existe un pourcentage élevé de processus qui pourraient être partiellement ou totalement touchés par le CRM. Afin de clarifier, nous avons utilisé le terme partiellement couvert dès qu'une seule activité ou plus était couverte pour un processus donné. Si l'ensemble des activités est couvert, nous utilisons le terme totalement couvert comme dans l'exemple précédent. Finalement, si le CRM n'est pas en mesure de soutenir aucune activité du processus, nous utilisons le terme non couvert.

Pour l'unité 1, un processus serait totalement couvert, cinq processus seraient partiellement couverts, deux processus seulement seraient non couverts. Pour l'unité 2, cinq processus seraient partiellement couverts et un processus serait non couvert. Pour l'unité 3, deux seraient totalement couverts, trois partiellement couverts et trois seraient non couverts.

Finalement, nous avons regroupé l'ensemble des activités qui est couvert par le CRM dans l'ensemble des processus afin de pouvoir comparer les résultats des trois unités d'affaires. Dans le tableau synthèse, nous avons repris toutes les activités touchées dans les trois tableaux précédents et avons regroupé les activités similaires. Le tableau identifie les processus touchés par les activités et quelles sont les unités touchées par les activités.

Au total, nous avons répertorié 32 activités qui peuvent être soutenues par le CRM à l'intérieur des 16 processus qui sont partiellement ou totalement couverts.

**Tableau 7.2**  
Couverture des processus pour les trois unités

Activités	Processus	Unités
Consulter l'historique (stages, participation à la Journée carrière, mandats de formations, activités de formations publiques, commanditaires)	2, 6, 10, 11, 15	1, 2, 3
Consulter l'historique des contacts	2, 4, 5, 6, 17	1, 3
Développer une liste de prospection	2, 4, 15	1, 3
Contacter les organisations	2, 4, 6, 8, 10, 155	1, 2, 3
Envois massifs de courriels d'informations	2	1
Dresser et afficher	2,4	1
Cibler des organisations	3,10	1,2
Se préparer à l'activité	3.10	1,2
Faire le suivi de la sortie ou de la campagne	3,15	1,3
Faire le suivi des contacts	3,10, 15	1, 2, 3
Négocier un contrat	4,10	1, 2
Facturation	4, 6, 10	1, 2
Collecte	4	1
Connaître les goûts des acteurs et des organisations	5, 6	1
Sélectionner des acteurs intéressants (conférenciers, animateurs, etc.)	5,16	1,3
Contacter les acteurs	5, 17	1,3
Envoyer le courriel de rappel avant l'évènement	5	1



<b>Rappels aux organisations</b>	6	1
<b>Démontrer la capacité (stages, mandats SRP et nouveaux partenariats)</b>	7	1
<b>Contacter le formateur (pour clarifier des éléments, pour déterminer si le contenu du cours est toujours valide, pour demander des corrections)</b>	8, 9, 11	2
<b>Sélectionner un ou des formateurs</b>	9, 11	2
<b>Transférer les documents</b>	9, 11	2
<b>Rencontrer l'organisation</b>	10	2
<b>Sélectionner des endroits intéressants</b>	10	2
<b>Identifier une nouvelle offre en lien avec l'historique</b>	10	2
<b>Préparer et envoyer trousse de formation</b>	11	2
<b>Faire une requête au Bureau pour obtenir une liste précise</b>	15	3
<b>Manipuler les listes de sollicitation d'activités antérieures</b>	15	3
<b>Contacter les personnes ciblées</b>	15	3
<b>Envois de courriels personnalisés (anciens lauréats, participants, commanditaires, amis)</b>	16, 17	3
<b>Téléphone personnalisé</b>	16, 17	3
<b>Consulter les fiches de contact</b>	17	3

Ainsi, nous pouvons voir que le CRM sera sollicité pour réaliser l'activité « contacter les organisations ». En effet, cette activité est présente dans six processus différents touchant les trois services. C'est ici que la notion de complémentarité de l'information prend tout son sens. Tous les professionnels qui sont en lien avec l'activité « contacter les organisations » pourront bénéficier d'informations intégrées par d'autres à un moment ou un autre. Nous avons conservé les mêmes titres d'activités que dans les matrices informationnelles et les tableaux. En poussant l'analyse, nous pourrions regrouper davantage de processus en diminuant le nombre d'activités similaires. Ainsi, le CRM sera bénéfique à l'interne afin de faciliter la coordination de deux activités au sein d'un service, mais également à l'externe pour les relations avec les autres unités.

### 7.3.3 Systèmes d'informations touchées par les activités intégrés

Cette section concerne les systèmes intégrés dans le CRM et la cohabitation avec les systèmes en place. Il est très clair que l'analyse des données démontre que le CRM pourrait intégrer plusieurs systèmes dans chacune des unités.

Pour l'unité 1, quatre systèmes pourraient être intégrés totalement, quatre systèmes pourraient être intégrés partiellement et sept systèmes ne pourraient pas être intégrés du tout. L'annexe 10 présente l'intégration des systèmes pour l'unité 1.

Pour l'unité 2, quatre systèmes pourraient être intégrés totalement, trois systèmes pourraient être intégrés partiellement et neuf systèmes ne pourraient pas être intégrés du tout. L'annexe 11 présente l'intégration des systèmes pour l'unité 2.

Finalement, quatre systèmes de l'unité 3 pourraient être intégrés, quatre pourraient l'être partiellement et 8 ne pourraient pas l'être du tout. L'annexe 12 présente l'intégration des systèmes pour l'unité 3.

Plusieurs systèmes seront intégrés dans le CRM, et il faudra apporter un soin particulier à l'importation/exportation des données pendant l'implantation et après l'implantation, puisque les données continueront d'être saisies dans d'autres systèmes. Là encore, ces procédures devront être discutées et validées par les trois centres.

Un autre élément qui conduira à la mise en place de nouvelles procédures concerne la relation entre le CRM et les autres systèmes. Par exemple, les employés utilisent LinkedIn pour retrouver des contacts, faire de la publicité, suivre des diplômés ou des contacts, etc.

Une autre problématique importante pour l'unité 2 est la nécessité d'intégration des différents systèmes et documents. Actuellement, les différents systèmes ne se parlent pas et le CRM devrait intégrer plusieurs informations qui se trouvent aujourd'hui dans des bases de données qui ne communiquent pas.

De plus, plusieurs documents sont envoyés aux différents services de l'Université : le Service de l'approvisionnement pour les appels d'offres, le Service des affaires juridiques, les Services financiers,

etc. Le suivi de ces documents est très important pour l'unité 2, puisqu'ils contiennent des informations de natures légales et financières (des contrats) qui doivent parfois être validées avant l'envoi aux clients.

Les besoins de l'unité 3 doivent être pensés et planifiés en lien avec le contexte institutionnel et le déploiement éventuel du CRM du Bureau des diplômés. Il est prématuré de déterminer si la base de données de l'unité 3 incorporera – ou non – les données du Bureau. Les résultats des analyses effectuées par l'institution seront disponibles au courant de l'automne et nous évaluerons les possibilités d'intégration (par passerelles ou non) à court ou moyen terme. Ainsi, tant et aussi longtemps qu'il n'y a pas de possibilité d'établir une passerelle technique pour avoir les mises à jour en temps réel de la base de données du Bureau, l'importation d'informations de la base du Bureau pour l'intégrer dans le CRM semble inutile. Cependant, le CRM devra intégrer les participants des diverses activités et types de clients (et non pas l'ensemble des diplômés) qui se trouvent dans la base de données des diplômés.

Compte tenu du fait que l'unité 3 risque de travailler avec deux bases de données, la préoccupation du dédoublement des informations est importante. À cet égard, l'utilisation du CRM permettra de cibler les envois massifs en évitant les doublons.

Comme pour l'intégration des processus, l'intégration des systèmes est un enjeu important. En effet, beaucoup de systèmes seront amenés à disparaître et l'utilisation de plusieurs systèmes sera également modifiée. La cohabitation du CRM avec les systèmes déjà en place amènerait également des changements dans les façons de faire.

#### 7.3.4 Catégories d'informations clientes intégrées

L'ensemble des données présentes dans les matrices informationnelles en lien avec les objectifs mentionnés précédemment a été utilisé pour faire la liste de ces données. Nous avons choisi de classer les différentes données en six catégories qui pourraient éventuellement apparaître dans six onglets différents d'une fiche contact :

- Données liées à l'organisation intégrées dans le CRM commun
- Données liées à la personne ressource intégrées dans le CRM commun
- Données liées au formateur ou au conférencier dans le CRM commun
- Données liées au suivi (historique) dans le CRM commun
- Données liées au suivi (prospection) dans le CRM commun
- Données liées au suivi (financier) dans le CRM commun

Les six regroupements de données facilitent la mise à jour des données. Par exemple, un professionnel qui rencontre une personne pour la première fois lors d'une activité de développement d'affaires indiquera des informations dans le volet un et/ou deux selon le type de contact et il indiquera également des informations dans le volet cinq. Si cette personne utilise un service, les informations seront indiquées dans le volet quatre et si ce service est payant, elles seront indiquées dans le volet six.

Chaque entrée de contact nécessitera d'indiquer des informations dans les différents volets. L'ensemble des données aboutira à une base de données très complète. À long terme, le volet quatre se remplira et le volet cinq se perfectionnera, supportant une prospection de plus en plus ciblée et efficace. La triangulation des informations relevées par les outils analytiques du CRM supporte également l'améliorer des requêtes et l'obtention d'informations insoupçonnées.

Cette section touchant l'intégration a permis de réaliser que la mise-en-place de la collaboration grâce au CRM est possible et souhaitable, car il existe un haut niveau d'intégration d'affaires, cliente et technologique. L'analyse des processus et des activités intégrés au CRM a permis de réaliser qu'il existe un grand nombre de processus pouvant être intégré partiellement ou totalement et que plusieurs activités nécessitant des informations clientes similaires sont présentes dans plusieurs processus de plusieurs unités.

La section touchant les systèmes a permis de réaliser que le CRM pourrait intégrer un grand nombre de systèmes de chacune des unités. Cela féliciterait donc les activités quotidiennes des organisations puisque cela simplifierait le nombre de systèmes nécessaires aux opérations. Cependant, une attention particulière devra être portée sur le transfert des données de ces systèmes vers le CRM. Étant donné la nature peu complexe et le niveau limité de données à transférer, nous croyons qu'il ne s'agit pas d'un enjeu majeur.

Finalement, la section touchant les données clientes ont permis de réaliser qu'étant donné qu'il existe un grand nombre d'activités similaires couvertes, il existe également un grand nombre de données clientes qui pourront être intégrés au CRM au bénéfice de tous. Six catégories de données liées aux activités ont été présentées afin de faciliter la mise en commun des données. Chacun des participants pourra choisir d'utiliser ou non une catégorie de données tout en fonction des processus à activités qu'il a



réalisés. Peu importe la catégorie de donnée, il sera possible d'obtenir des informations provenant d'autres processus et d'autres unités.

Les informations collectées en lien avec l'intégration permettent de brosser un portrait large de la situation. Certains participants ont mentionné la complexité de l'intégration des données, d'autres ont souligné l'importance d'avoir un consensus sur le partage de données et l'obligation de changer les procédures. L'intégration des systèmes, des processus et des données est au cœur de la problématique de la collaboration inter organisationnelle et intra-organisationnelle grâce au CRM. Trois conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM sont présentes : pourcentage élevé de processus intégrés, pourcentage élevé de systèmes intégrés, pourcentage élevé de données intégrées.

#### 7.4 Synthèse de l'analyse

Les trois chapitres d'analyses ont permis de brosser un portrait très complet de la problématique de collaboration grâce au CRM. Nous tentons maintenant de répondre à la question de recherche, aux objectifs de recherche et aux hypothèses de recherche. Nous rappelons que la question principale de la recherche est : dans quelle mesure et à quelles conditions le CRM permet-il de soutenir une stratégie de collaboration entre trois unités semi — autonomes comportant de 3 à 12 employés dans le secteur de l'éducation universitaire?

Les trois chapitres d'analyses ont permis de lister un certain nombre de conditions favorisant la collaboration. Les trois tableaux qui suivent permettent de faire une synthèse des conditions favorables et défavorables à la collaboration mentionnée précédemment.

**Tableau 7.3**  
Tableau des conditions favorisant la collaboration

Catégorie	Condition	Présence
Culture organisationnelle	Similarité entre les cultures organisationnelles	Oui
	Caractéristiques de la culture favorisent collaboration	Oui
Gouvernance et structure	Niveau de risqué égaux	Non
	Retombées égales	Non
	Structures en place favorise la collaboration	Oui
	Les structures sont similaires	Oui
Particularités individuelles	Similarité entre les individus	Oui
	Caractéristiques individuelles favorisent collaboration	Oui
	Confiance envers les autres	Non
Similarités stratégiques	Présences de problématiques communes	Oui
Processus d'affaires globaux	Présence de processus globaux	Oui
Relations entre les processus d'affaires	Présence de niveau élevé d'interrelations	Oui
	Similarité entre les processus	Oui
	Caractéristiques des processus favorisent collaboration	Oui
	Similarité entre les technologies	Oui
Technologies de l'information	Caractéristiques des technologies favorisent collaboration	Non

Au niveau des conditions favorisant la collaboration, l'analyse du contexte organisationnel a permis d'établir qu'il existe 12 conditions favorisant la collaboration sur un total de 16 conditions possibles. Selon nous, il s'agit d'un pourcentage significatif qui confirme que la collaboration est probable.

**Tableau 7.4**  
Tableau des conditions favorisant la collaboration grâce au CRM

Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés	Besoins CRM similaires	Oui
	Besoins CRM pour l'e-collaboration	Oui
Informations clientes	Similarité des caractéristiques des clients	Oui
	Approche de la relation client similaire	Oui
	Complémentarité des informations	Oui

Au niveau des conditions favorisant la collaboration grâce au CRM, l'analyse des caractéristiques du CRM a permis d'établir qu'il existe 5 conditions favorisant la collaboration sur un total de 5 conditions possibles. Selon nous, il s'agit d'un pourcentage très significatif qui confirme que la collaboration grâce au CRM est probable.

**Tableau 7.5**  
Tableau des conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM

Catégorie	Condition	Présence
Collaboration en place et projetée	Vision de la collaboration relativement similaire	Oui
	Présence de collaboration informelle inter organisationnel	Oui
	Présence de collaboration intra organisationnel	Oui
	Planification de la collaboration	Non
Incitatifs individuels et organisationnels à collaborer	Motivation de collaborer	Oui
	Obligation de collaborer	Oui
	Consensus sur le partage des données	Non
	Aucun obstacle en sécurité des données	Non
	Présences d'incitatifs organisationnelles	Oui
	Présences d'incitatifs individuels	Non
Intégration	Contexte politique facilitant	Non
	Pourcentage élevé de processus intégrés	Oui
	Pourcentage élevé de systèmes intégrés	Oui
	Pourcentage élevé de données intégrées	Oui

Au niveau des conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM, l'analyse de l'adéquation entre le CRM et la collaboration a permis d'établir qu'il existe 9 conditions favorisant la collaboration sur un total de 14 conditions possibles. Selon nous, il s'agit d'un pourcentage significatif bien qu'il s'agisse du plus faible pourcentage des trois. Malgré tout, nous considérons que la mise en place de la collaboration grâce au CRM est possible et souhaitable.

Ces conditions offrent un éclairage intéressant sur la possibilité ou non de pouvoir collaborer grâce au CRM. Plusieurs éléments méritent d'être soulignés :

1. Pour pouvoir déterminer si la collaboration grâce au CRM est possible, il est nécessaire de comprendre qu'il existe trois différents types de conditions. Il serait impossible d'arriver à la conclusion que la collaboration est possible si deux groupes de conditions sont remplis à 100 %, mais que le dernier groupe de condition n'est pas rempli du tout. Le mémoire a permis de souligner que chacun des groupes de conditions est nécessaire. La collaboration est impossible si le contexte ne le permet pas même si les besoins liés aux clients et l'adéquation entre le CRM et la collaboration sont présents. Chaque groupe de condition doit être considéré séparément pour avoir un portrait complet qui combine à la fois le contexte, l'outil au centre de la collaboration et la relation entre les deux.

2. Une fois l'identification des conditions favorisant la collaboration faite, un plan de match plaçant l'accent sur les conditions non présentes devrait être élaboré le plus rapidement possible avant l'implantation réelle du système d'information. Par exemple, un plan qui viserait à bien établir une planification de la collaboration et des règles de partages de donnée peuvent facilement être établi.

3. Il existe une grande variabilité dans la possibilité réelle de faire passer d'une condition absente à une condition présente. Il est facile de planifier la collaboration alors qu'il est impossible de modifier la situation si les caractéristiques des clients sont différentes.

4. Les conditions associées aux conditions facilitant la mise en place de la collaboration grâce au CRM (tableau 21) semblent être les conditions les plus faciles à modifier.

5. Il est impossible de déterminer quel groupe de condition est le plus important. En effet, la recherche a permis d'établir que trois groupes sont présents, mais selon nous, il est impossible de déterminer si un groupe est plus important que les autres.

6. De la même façon, il est impossible de déterminer si certaines conditions sont plus importantes que d'autres. Nous avons volontairement choisi de ne pas pondérer les conditions afin d'avoir un portrait complet de la situation qui n'est pas biaisée par notre perception de l'importance de la condition. Malgré tout, il est possible d'imaginer que certaines conditions sont plus importantes que d'autres. Des recherches futures devront se pencher sur cette question.

7. Il est impossible de déterminer clairement quel est le taux de condition positive nécessaire pour chacun des groupes de conditions afin de pouvoir établir que le groupe de condition est respecté. Par exemple, est-il nécessaire d'avoir un taux s'approchant des 100 % ou un taux de 50 % est nécessaire. Des recherches futures devront se pencher sur cette question.

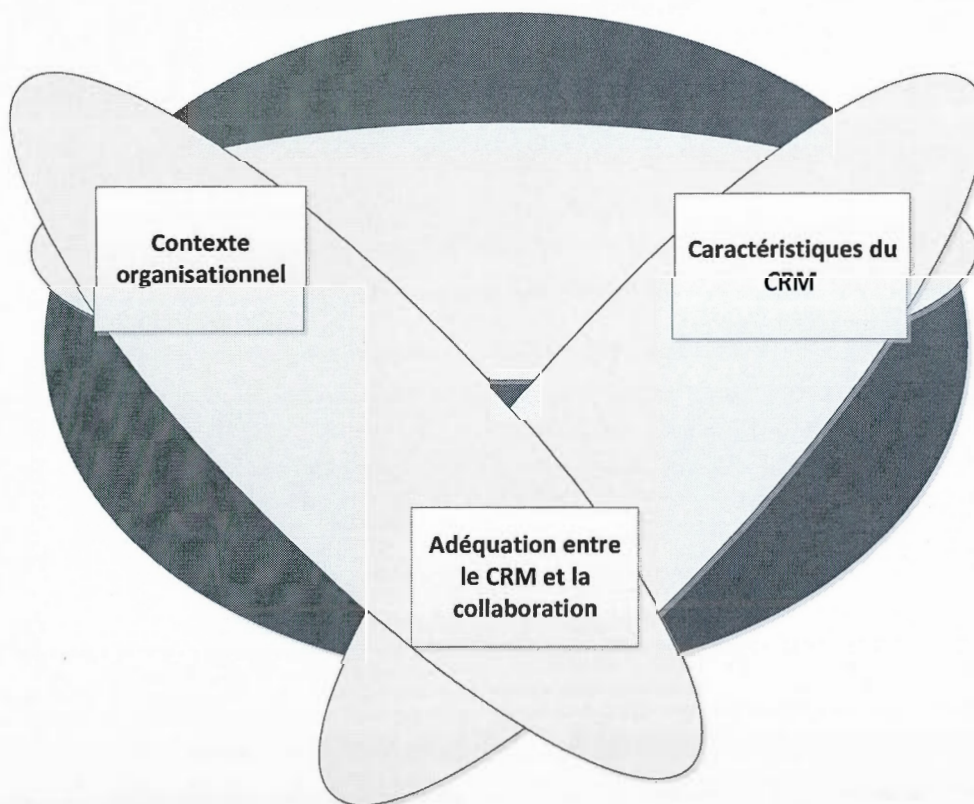
8. Chacune des listes de conditions répond à une partie de la problématique. Selon nous, il est possible de faire l'analyse dans n'importe quel ordre pour arriver à la conclusion. Cependant, il est nécessaire de faire l'analyse des trois parties à un moment ou à un autre de l'analyse. Logiquement, analyser le contexte organisationnel semble être la première étape. Cependant, il s'agit assurément de l'étape la plus ardue sur le plan du temps et de l'implication des individus dans l'organisation. Par



conséquent, on pourrait débiter l'analyse par le deuxième groupe de critères et avoir plus rapidement une idée de la possibilité ou non de réussir un tel projet de collaboration grâce au CRM.

Finalement, nous sommes en mesure de répondre à la question de recherche. Le CRM est un outil qui permet de soutenir une stratégie de collaboration entre trois unités semi-autonomes comportant de 3 à 12 employés dans le secteur de l'éducation universitaire si les trois groupes de conditions favorisant la collaboration grâce au CRM ont une majorité de conditions présentes.

**Figure 7.2**  
Modèle des conditions du succès d'un projet de collaboration grâce au CRM



Nous présentons les réponses aux trois hypothèses de recherches émises au début de cette recherche. Nous allons rappeler chacune des hypothèses et tenter d'y répondre.

### Hypothèse 1

La première hypothèse est liée au contexte des trois unités. En effet, nous postulons que le fait d'avoir des contextes d'affaires similaires peut favoriser la collaboration. Ainsi, le fait qu'il existe un nombre d'éléments communs comme des missions semblables, la volonté de collaborer et une ouverture pour le changement peut aboutir à la mise en évidence des formes de collaboration réelles ou à venir. Cette hypothèse est renforcée par le fait que les trois unités agissent au sein de la même organisation et on peut ainsi penser que leurs structures organisationnelles, leurs cultures organisationnelles et les particularités individuelles des membres qui les composent sont similaires.

Nous considérons que cette première hypothèse a reçu une réponse positive. En effet, le chapitre 5 a permis de mettre en évidence que les trois unités avaient des contextes d'affaires similaires. Les catégories touchant les « similarités stratégiques » et les « processus d'affaires » ont établi que les trois unités font face aux mêmes enjeux et que leurs opérations quotidiennes sont très similaires à plusieurs points de vue. La première série de conditions favorisant ou non la collaboration est directement liée à la similarité des contextes organisationnels. De plus, la notion de volonté de collaboration a été discutée dans le chapitre 7 et plusieurs conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM sont directement en liens avec cette notion.

### Hypothèse 2

La seconde hypothèse est liée à la nécessité de partager des informations sur les mêmes clients grâce au CRM, ce qui aurait comme résultat de faciliter la collaboration dans les trois unités. En effet, l'une des caractéristiques des applications CRM est de constituer une base de données qui serait partagée par les trois unités. Ainsi, le partage d'informations clients, l'intégration des données et l'adéquation entre le CRM et les processus d'affaires seront des enjeux clés permettant d'aboutir à une collaboration. Plus le niveau de partage d'information client sera élevé, plus le changement sera difficile du point de vue de l'intégration des données entre les systèmes et entre les unités. Les processus d'affaires des trois unités doivent pouvoir s'ajuster au CRM et vice-versa. La collaboration sera possible si cet ajustement est réalisé adéquatement dans les trois unités.

Nous considérons que cette deuxième hypothèse a reçu une réponse positive. En effet, le chapitre 6 a permis de confirmer que les trois unités partageaient un certain nombre de clients communs qui correspondait simultanément à plusieurs types de clients. Il a également démontré qu'il y avait une mobilité importante des clients qui peuvent facilement passer de client d'une unité à client d'une autre

unité ou les deux. Nous considérons que les caractéristiques des clients favorisent la mise en place de la collaboration.

Également, le chapitre 6 a souligné que le partage d'information client était l'objet de la collaboration envisagée. Le chapitre 7 a permis de réaliser l'importance de l'adéquation entre le CRM et la collaboration de l'intégration pour allier les caractéristiques de l'environnement des trois unités avec les caractéristiques du CRM.

Il n'a pas été possible de valider hors de tout doute que plus le partage d'information client sera élevé, plus le changement sera difficile. En effet, la catégorie « incitatifs individuels et organisationnels à collaborer » a révélé une problématique en matière de partage de donnée et de sécurité de données. Cependant, il est impossible de dire cette problématique est corrélée avec le niveau de partage envisagé. Également, la catégorie de l'« intégration » a permis de réaliser que plus le partage de donnée sera élevé et plus les bénéfices seront élevés. Cependant, il n'a pas confirmé ou validé le fait que cela amènerait des problèmes supplémentaires en matière d'intégration de données. Logiquement, nous considérons que cette partie de l'hypothèse est vraie, mais notre mémoire n'a pas été en mesure de l'établir clairement. Il s'agit d'un élément qui pourrait être validé avec une recherche *ex post*.

### Hypothèse 3

Enfin, la troisième hypothèse est liée aux formes de collaboration existant entre les trois unités. De fait, des contextes *a priori* similaires et la nécessité de mise en commun des données clients feront émerger des formes de collaboration que le CRM risque – ou non – de favoriser. La taille des unités et l'appartenance commune à une même organisation semblent favoriser une collaboration de type intra, mais qu'en est-il d'une collaboration inter unités grâce au CRM?

Nous considérons que cette dernière hypothèse est positive. En effet, l'ensemble de la recherche a permis d'établir que le contexte similaire en début de projet favorise la mise en commun de données clients et que le CRM est un outil qui peut arriver à soutenir cette action. De plus, la recherche a établi que la collaboration qui est souhaitée est non seulement intra-organisationnelle mais également inter organisationnelle. Le CRM permet de soutenir les deux stratégies de collaborations envisagées.

## 7.5 Modèle de collaboration grâce au CRM

En plus des différentes conclusions provenant de l'analyse des trois groupes de conditions, ce mémoire a également permis de souligner le fait qu'il n'existe pas de modèle qui allie à la fois la notion de collaboration et de CRM. En effet, nous avons comparé les catégories qui ont émergé de la recherche avec celle présente dans les trois modèles de la littérature. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'un modèle de collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle grâce au CRM qui allierait les différentes dimensions des modèles de la revue avec les dimensions supplémentaires trouvés dans cette recherche serait pertinent.

Les trois modèles conceptuels que nous avons utilisés pour ce mémoire comportaient plusieurs catégories qui ont émergé de cette recherche. Le modèle de Teo et coll. (2006) place l'emphase sur les catégories d'affaires (processus), clientes et technologiques. Le modèle de Hocevar et coll. (2011) touche les catégories d'individus, stratégie, structures, processus et incitatifs. Finalement, le modèle de Liu (2010) place l'emphase sur les catégories de culture, individus, technologie, processus et gouvernance.

Le modèle de Teo et coll. (2006) place l'emphase sur le *CRM fit* et les modèles de Hocevar et coll. (2011) et de Liu (2010) placent l'emphase sur la collaboration. En plaçant l'accent sur ces deux objets simultanément, ce mémoire a permis de faire émergés l'ensemble des catégories des trois modèles en plus d'autres catégories complémentaires. Les catégories de « relations entre les processus d'affaires », « Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés », « collaboration en place et projetée » ainsi que d'« intégration », combinée aux catégories des trois modèles, supportent une compréhension encore plus complète de la collaboration grâce au CRM.

Le développement d'un modèle de collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle grâce au CRM nous apparaît nécessaire, car notre mémoire nous a permis de comprendre qu'il s'agit d'une forme de collaboration particulière, absente de la littérature.

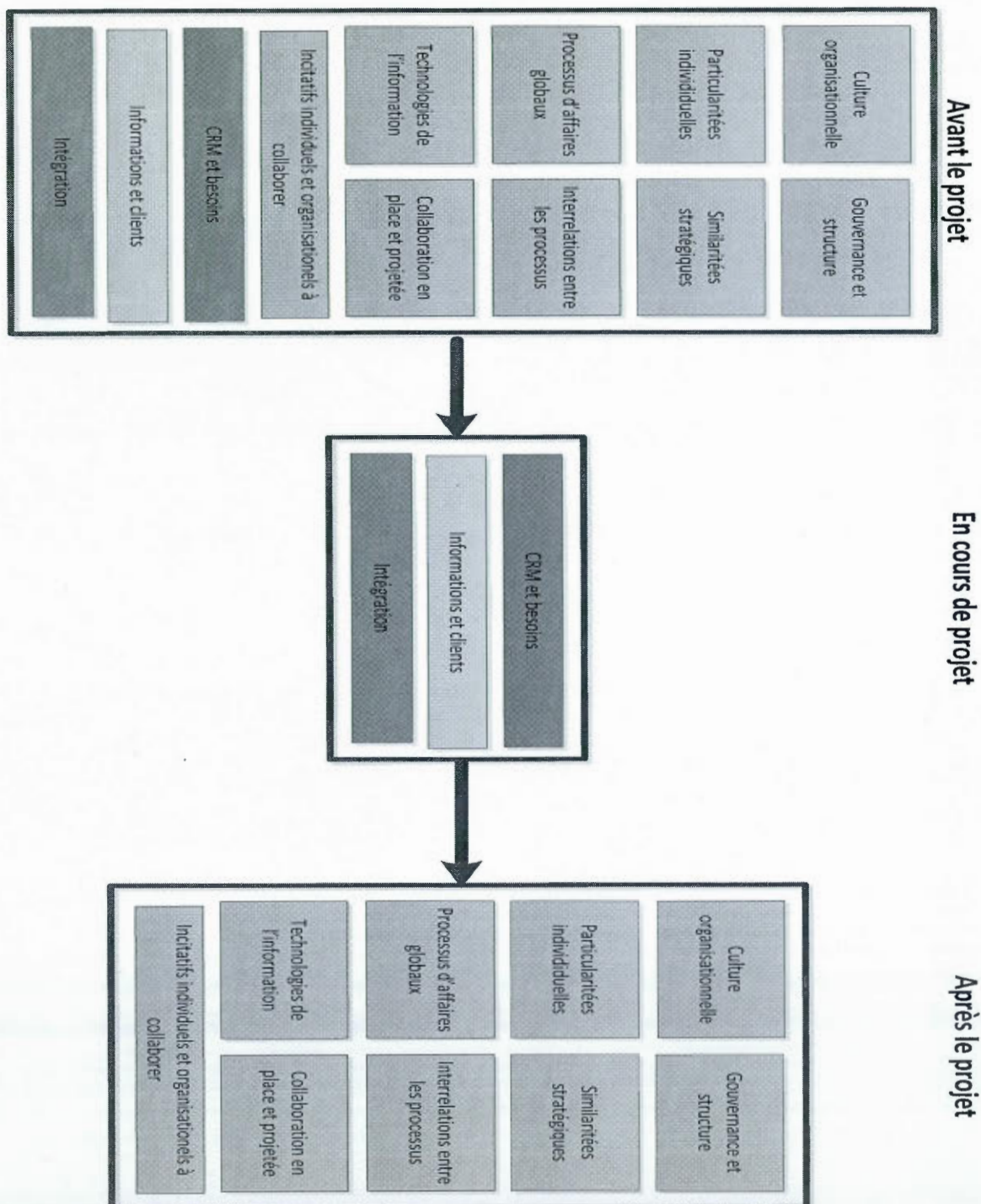


**Tableau 7.6**  
Synthèse des catégories

<b>Catégorie</b>	<b>Caractéristique</b>
Culture organisationnelle	Dimension classique
Gouvernance et structure	Dimension classique
Particularités individuelles	Dimension classique
Similarités stratégiques	Dimension classique
Processus d'affaires globaux	Dimension classique
Relations entre les processus d'affaires	Dimension classique
Technologie de l'information	Dimension classique
Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés	Dimension et moyen de collaboration
Informations clientes	Dimension et objet de la collaboration
Collaboration en place et projetée	Dimension classique
Incitatifs individuels et organisationnels à collaborer	Dimension classique
Intégration	Dimension et enjeu alliant le moyen et l'objet

**Figure 7.3**

Modèle de collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle grâce au CRM



### 7.5.1 Neuf dimensions classiques

En analysant les différentes catégories qui ont émergé de la recherche, nous avons tenté de comprendre l'importance relative de chacune des dimensions et leur rôle dans la collaboration grâce au CRM. Le mémoire a permis de faire ressortir neuf catégories classiques. Ces catégories sont dites classiques en ce sens qu'il s'agit de dimensions qui doivent être observées avant le début du projet pour pouvoir dire si la collaboration sera possible. Pour chacune de ces catégories, nous devons observer les conditions favorisant ou non la collaboration et obtenir un portrait global avant le début de l'implantation. Ces dimensions classiques incluent différentes catégories provenant des trois chapitres d'analyses.

Ces neuf dimensions classiques sont la « culture organisationnelle », la « gouvernance et structure », les « particularités individuelles », les « similarités stratégiques », les « processus d'affaires globaux », les « relations entre les processus d'affaires », les « technologies de l'information », la « collaboration en place et projetée » ainsi que les « incitatifs individuels et organisationnels à collaborer ».

### 7.5.2 Moyen de la collaboration

En observant plus spécifiquement la catégorie de « Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés », nous en sommes venus à la conclusion qu'il ne s'agissait pas d'une dimension classique. En effet, en plus de devoir observer cette catégorie en début de projet et de déterminer si les conditions favorisant la collaboration sont présentes, il faut développer le CRM et satisfaire les besoins liés au CRM en cours d'implantation, car il s'agit du moyen de la collaboration.

Cela a des impacts majeurs sur la possibilité de collaborer ou non grâce au CRM. En effet, même si l'ensemble des conditions est favorable en début de projet, le CRM doit satisfaire les besoins exprimés, car la collaboration ne sera pas possible. La dimension du CRM demande donc une attention particulière en cours de projet, contrairement aux dimensions classiques mentionnées précédemment, car c'est l'élément par lequel la collaboration sera assurée.

Finalement, la dimension de « Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés » est une dimension qui a un impact non seulement sur la capacité ou non à collaborer en début

de projet, mais également sur la possibilité réelle de faire cette collaboration en cours de projet. C'est le « moyen » de la collaboration.

### 7.5.3 Object de la collaboration

Tout comme la catégorie «Customer Relationship Management et nature des besoins identifiés», la catégorie «informations clientes» est particulière, car en plus d'être une dimension classique nécessaire en début de projet, il s'agit de l'élément principal sur lequel on compte collaborer, c'est l'objet de la collaboration.

Encore une fois, cela a des impacts majeurs sur la possibilité ou non de collaborer, car même si les conditions favorisant la collaboration associée à la catégorie sont positives en début de projet, les participants doivent véritablement accepter de partager les informations au cours de l'implantation. Ils doivent concrètement prendre le temps de migrer les informations qu'ils possèdent de leurs systèmes et d'inscrire leurs informations sur leurs clients dans le CRM. Au fond, ils doivent passer de la parole aux actes en matière de partage de connaissances clients. Le système doit également supporter les participants afin qu'ils puissent inscrire toutes leurs informations le plus facilement et efficacement possible, ce qui peut être uniquement garanti que par la qualité du CRM. Si la migration des informations clientes n'est pas efficace, la collaboration n'est pas possible même si l'ensemble des conditions sont favorable en début de projet.

### 7.5.4 Enjeu alliant le moyen et l'objet

Finalement, la catégorie de l'« intégration » n'est pas une catégorie comme les autres, car en plus d'être une dimension permettant de déterminer si la collaboration sera possible, l'intégration constitue le « comment » on fait pour arriver à allier le « moyen » et l'« objet » de la collaboration.

En effet, il est nécessaire de faire l'intégration concrète des processus, systèmes et informations clientes au cours du processus d'implantation. Bien que l'analyse avant projet est mentionnée, la possibilité d'intégrer un grand nombre d'éléments, l'implantation nécessitera de passer de la parole aux actes, de le faire concrètement. Il est donc nécessaire d'avoir un CRM qui facilite l'intégration des trois éléments mentionnés précédemment.



Ces trois catégories particulières doivent être prises en compte par différents plans de match précis pour s'assurer que leur déploiement au cours de l'implantation se fasse sans heurts. La possibilité réelle de pouvoir collaborer grâce à l'outil en dépend. En ce sens, il s'agit donc de dimensions très particulières qui doivent susciter une attention très élevée avant de débiter le projet et pendant l'implantation du CRM.

#### 7.5.5 Impacts sur les dimensions

En plus d'être des dimensions qui doivent être observées en début de projet afin de déterminer si les conditions favorables à la collaboration sont présentes, les neuf dimensions classiques sont impactées par l'implantation de la collaboration grâce au CRM. En effet, les relations entre la collaboration grâce au CRM et les composantes du modèle sont à double sens. D'un côté, les dimensions influencent la mise en place de la collaboration grâce au CRM et de l'autre côté la collaboration grâce au CRM influence les dimensions par les modifications inévitables qu'elle leur fera subir.

D'abord, une première modification inévitable de l'implantation du CRM concerne la culture organisationnelle. Si la collaboration grâce au CRM est un succès ou un échec, cela renforcera certaines caractéristiques culturelles comme l'acceptation au changement ou le refus du changement.

Du côté de la gouvernance et de la structure, la collaboration grâce au CRM amène inévitablement une modification de la structure en place particulièrement du point de vue de la gouvernance inter organisationnelle. En effet, les structures de chacune des unités ne seraient pas nécessairement modifiées, mais la collaboration obligerait la création d'une structure plus ou moins formelle de coordination, structure qui est actuellement inexistante.

Du côté des particularités individuelles, la collaboration grâce au CRM aura des impacts importants de renforcement de la confiance ou de diminution de la confiance entre les acteurs.

Sur le plan des similarités stratégiques, l'implantation d'un CRM aura un impact sur les différents enjeux stratégiques. Il modifiera de manière importante la gestion des connaissances, le travail en équipe, soutiendra mieux le développement d'affaires et participera à la modernisation technologique.

Sur le plan des processus d'affaires globaux, la collaboration grâce au CRM amène une obligation de réingénierie de processus à l'intérieur de chacune des unités ainsi que dans les unités dans leur ensemble. Cette situation a été clairement soulignée dans le mémoire notamment du point de vue de

l'importance de modifier les habitudes de travail advenant l'implantation et de la nécessité de trouver des procédures coordonnées en lien avec l'utilisation du système.

Au niveau de l'interrelation entre les processus, la collaboration grâce au CRM peut avoir pour effet d'augmenter cette interrelation et même de migrer certains processus à l'intérieur des unités et même entre plusieurs unités. Par exemple, les participants pourraient être tentés de vouloir fusionner le développement de webinaire une fois qu'ils auront réalisé la similarité très élevée des processus, que leurs informations seront fusionnées et que les participants affectés à ces processus auront augmenté leur niveau de collaboration. L'implantation de la collaboration grâce au CRM aura un impact sur l'interrelation entre les processus.

Évidemment, la collaboration grâce au CRM modifie la dimension « technologies de l'information » en place puisqu'il s'agit d'un nouveau système d'information. Le CRM modernisera le parc technologique, il simplifiera le nombre de systèmes utilisés et augmentera le niveau de compatibilité entre les trois unités.

Sur le plan de la collaboration en place et projetée, le CRM a un impact, car il modifie inévitablement la collaboration dans les organisations. Les directeurs peuvent être amenés à considérer la nouvelle collaboration comme une opportunité intéressante pour augmenter encore plus cette dernière ou pour développer de nouveaux partenariats avec d'autres acteurs. En opposition, si la collaboration est un échec, cela modifiera durablement la perspective stratégique en matière de collaboration et les directeurs privilégieront inévitablement des stratégies d'isolement dans le futur.

L'implantation d'un CRM modifie les incitatifs individuels et organisationnels à collaborer. En effet, des éléments tels que la motivation de collaborer et l'obligation de collaborer seront inévitablement modifiés si le projet est un succès ou un échec.

## CONCLUSION

Ce mémoire a mis l'accent sur les relations entre le CRM et la collaboration. Le chapitre cinq a mis en lumière l'impact du contexte organisationnel sur la possibilité de collaborer. Douze conditions favorisant la collaboration sur un total de seize conditions possibles ont pu être identifiées dans l'analyse du contexte organisationnel. Le chapitre six a constitué une analyse des caractéristiques du CRM souhaité par les participants à la recherche. Cinq conditions favorisant la collaboration grâce au CRM sur un total de cinq conditions possibles ont pu être décelées. Le chapitre sept a permis de faire l'analyse de l'adéquation entre le CRM et la collaboration et de déterminer que neuf conditions favorisant la mise en place de la collaboration grâce au CRM sur un total de quatorze sont présentes. Finalement, la dernière partie du chapitre sept établit un modèle de collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle grâce au CRM se basant sur les différentes catégories d'analyses et leur impact.

Le mémoire a souligné que la collaboration envisagée était à la fois intra-organisationnelle et inter organisationnelle et que l'objet central de cette collaboration est l'information client. Le moyen permettant cette collaboration est le CRM. Finalement, l'enjeu alliant l'objet et le moyen est l'intégration. L'analyse des différentes conditions favorables à la mise en place de la collaboration grâce au CRM nous amène à considérer que le projet est probable, souhaitable et possible.

Les sections suivantes présentent les apports théoriques et pratiques du mémoire, ses limites et ouvre la voie vers de futures recherches.

Le premier apport théorique intéressant de ce mémoire touche l'inversion de la façon d'aborder la problématique. La question de recherche ne cherchait pas à déterminer quel est le meilleur outil ou la meilleure façon de collaborer à partir d'un constat de volonté de collaboration établie. Elle visait à établir si la collaboration était possible et dans le cas d'une réponse positive, comment. Selon nous, il y aura de plus en plus de questionnement de ce type dans la réalité organisationnelle. Plusieurs entreprises ont tendance à vouloir implanter des technologies de l'information qui sont poussées par les entreprises de consultation ou qui sont à la mode du jour. La question n'est donc pas de déterminer quelle est le meilleur outil à implanter, mais de déterminer s'il est possible d'implanter un outil déjà identifié et comment? Selon nous, il s'agit d'une perspective intéressante tant au niveau théorique que pratique et souligne le besoin pour le développement d'outils d'analyse de la situation en lien avec un système et pas une analyse d'affaires classique de début de projet.

La recherche a souligné un certain nombre de conditions que nous avons séparés en plusieurs groupes. Le mémoire a permis de souligner que chacun des groupes de conditions est nécessaire. La collaboration est impossible si le contexte ne le permet pas même si les besoins liés aux clients et l'adéquation entre le CRM et la collaboration sont présents. Chaque groupe de condition doit être considéré séparément pour avoir un portrait complet qui combine à la fois le contexte, l'outil au centre de la collaboration et la relation entre les deux.

Le mémoire a également mis en lumière le fait qu'il existe certaines conditions sur lesquelles les gestionnaires peuvent avoir un plus grand impact que d'autres et que les conditions associées à la mise en place de la collaboration (troisième groupe) semblent plus faciles que les autres à pouvoir être modifiées. Cela est un apport intéressant, car il souligne le fait que la collaboration grâce au CRM dépend à la fois de facteurs statiques et difficiles à modifier, mais également de facteurs dynamiques sur lesquelles les gestionnaires peuvent avoir une influence. La liste de condition garantie donc d'avoir un portrait rapide sur la possibilité ou non de pouvoir collaborer grâce au CRM et sur les conditions sur lesquelles il est possible d'agir pour y arriver.

Un autre apport intéressant de ce mémoire est le fait qu'il observe la collaboration sous plusieurs angles simultanément. En effet, ce mémoire touche à la fois la collaboration sous l'angle stratégique, opérationnel et technique. Également, le mémoire touche plusieurs formes de collaborations puisqu'elle a permis d'en connaître davantage sur la collaboration tant intra-organisationnelle qu'inter organisationnelle ce qui est innovateur sur le plan de la recherche sur la collaboration. De plus, le mémoire a touché différents objets qui ont eu peu d'attention des chercheurs jusqu'à présent. L'e-collaboration intra-organisationnelle et inter organisationnelle grâce au CRM est un sujet qui a été peu étudié dans la littérature.

La recherche a également ouvert la porte vers la mise en place de modèles de collaboration inter organisationnelle et intra-organisationnelle qui prennent mieux en compte la dimension des « technologies de l'information », de l'outil à la base de la collaboration. Le mémoire a souligner la nécessité de faire des modèles de collaboration inter organisationnelle et intra-organisationnelle plus détaillés, moins larges et accordés au contexte. Des modèles de collaboration qui sont liés à un contexte précis offriraient un meilleur éclairage pour les gestionnaires qui désirent faire une analyse avant de prendre une décision.



De plus, l'étude a également mis en lumière neuf dimensions classiques de la collaboration, une dimension objet, une dimension moyen et une dimension alliant moyen et objet. Cette conceptualisation des catégories permet à la fois d'avoir un portrait global au début du projet, de connaître les dimensions importantes sur lesquelles focaliser en cours de projet et de comprendre l'impact du projet sur les dimensions classiques.

La dimension d'« intégration » a été très peu abordée dans la littérature. En effet, Liu (2010) et Tao et coll. (2006) sont les seuls qui ont discuté du concept et leur vision de l'intégration était limitée en grande partie l'intégration technologique (des systèmes). L'intégration est un enjeu majeur de toute collaboration et cet aspect n'a pas été pris en compte dans la revue de littérature. La collecte de données a clairement démontré que ce thème était un thème majeur lié à la mise en place collaboration inter organisationnelle et intra-organisationnelle grâce au CRM. Nous sommes également d'avis que la conceptualisation de l'intégration doit aller plus loin que la simple intégration technologique trop souvent utilisée dans la littérature en technologie de l'information. Ce mémoire a permis de démontrer l'importance de l'intégration de l'information des processus et des données dans un projet d'implantation technologique.

Nous sommes d'avis que la liste de conditions que nous avons proposée pourrait être utilisée dans différents projets d'implantation de systèmes d'informations qui visent à améliorer la collaboration. Évidemment, les conditions purement associées au CRM devraient être modifiées si un autre système est choisi, mais la démarche d'analyse de conditions selon trois groupes semble généralisable à différents projets d'implantation de systèmes d'informations. De la même façon, la conceptualisation proposée dans le modèle pourrait être généralisée à différents projets d'implantation de systèmes d'information. Évidemment, la catégorie associée au CRM et à la collaboration pourrait être modifiée pour être adaptée au système choisi, mais la conceptualisation générale pourrait être appliquée. Nous espérons que les conditions et les dimensions du modèle permettront aux académiciens d'avoir une meilleure compréhension de la complexité des projets d'implantation des systèmes d'informations.

La principale contribution pratique de ce mémoire concerne la liste de conditions favorisant la collaboration grâce au CRM. Il offre un guide aux gestionnaires sur les éléments à observer avant le début du projet. Avec cette liste de conditions, il est possible de savoir plus rapidement si le projet a une véritable chance de succès. Également, la liste de conditions souligne les conditions sur lesquelles les

gestionnaires peuvent avoir un impact. Une fois l'identification des conditions favorisant la collaboration qui sont présente ou non, un plan de match plaçant l'accent sur les conditions non présentes devrait être élaboré le plus rapidement possible avant l'implantation réelle du système d'information.

La recherche a permis d'identifier clairement des caractéristiques clés pour arriver à collaborer dans chacune des catégories. Il ne s'agit pas uniquement d'avoir un intérêt économique commun entre deux gestionnaires d'organisations pour pouvoir arriver à réaliser une collaboration réussie. La collaboration est beaucoup plus complexe et il est clair que la mauvaise prise en compte de cette complexité explique des échecs de collaboration entre compagnies qui avaient toutes les meilleures intentions du monde. De plus, le modèle développé peut aider des gestionnaires à comprendre les relations qui existent entre les dimensions et également les impacts possibles de décisions sur ces dimensions. Évidemment, le modèle est plus adapté à une PME qui désirerait effectuer une collaboration grâce à un système d'informations, mais il peut servir d'illustration pour tout gestionnaire.

En plus d'implications pratiques générales, le mémoire supporte la prise de décisions des trois unités participantes. Il s'agit d'études de cas très associés à un exercice de consultation et recommandations pour les trois unités. Il a permis de souligner quelques conditions nécessaires pour collaborer qui ne sont pas remplies et qui mériteraient une attention particulière des participants à la recherche. Par exemple, les trois unités devraient avoir une bonne discussion pour établir une planification de la collaboration. Nous espérons que ce mémoire soutiendra cet effort. Dans le même ordre d'idée, cette planification pourrait chercher à déterminer un consensus sur le partage des données et établir des incitatifs individuels à collaborer pour les employés de chacune des unités. Finalement, étant donné qu'il est impossible de modifier les retombés inégaux du projet pour chacune des unités, cette planification de la collaboration devrait aborder la question et évaluer la possibilité que le niveau de risque prix par chacune des unités soient proportionnelles aux retombés attendus. Il s'agit selon nous du principal enjeu en matière de gouvernance. De plus, ces discussions concernant la planification de la collaboration permettraient d'établir des règles qui favoriseraient une plus grande confiance entre les unités. Cette planification serait en mesure de toucher toutes les conditions non remplies à l'exception du contexte politique facilitant et des caractéristiques des technologies facilitant la collaboration.

Cependant, le mémoire comprend plusieurs limites. La première limite concerne le fait qu'il s'agit d'une analyse qualitative ex-ante qui visant à déterminer des conditions favorisant ou non la collaboration et qu'en aucun cas il est possible de dire si les conditions ont un impact véritable sur le

succès. En effet, le mémoire propose certaines conditions basées sur la littérature et l'analyse des données, mais ils n'ont pas été validés par une recherche visant à déterminer l'impact de chacune des conditions sur le succès du projet.

Une deuxième limite concerne directement les conditions favorisant ou non la collaboration. Le mémoire n'a pas permis d'établir une pondération de chacune des conditions, de déterminer quel groupe de condition est le plus important, ni de déterminer quel est le taux de condition nécessaire afin de pouvoir dire qu'un groupe est positif. Ces trois limites devront être résolues dans de futures recherches.

Une troisième limite réside dans le contexte de la recherche. Ce mémoire a été produit à partir de l'analyse de trois petites organisations dans le monde universitaire. Nous sommes conscients que si cette recherche s'était intéressée à des organisations de taille différente, de secteurs industriels différents ou de pays différents, d'autres catégories auraient pu émerger et complexifié encore davantage la liste de conditions et le modèle. Par exemple, une catégorie touchant le contexte juridique ou la langue aurait pu émerger de l'analyse. Il s'agit donc d'une limite contextuelle importante de notre mémoire.

Une dernière limite concerne la posture épistémologique et la méthode de recherche. Nous avons choisi une posture interprétativiste basée sur une collecte de donnée et une analyse qualitative. Par conséquent, nous sommes conscients que cette recherche pose des limites de validité liées à la recherche qualitative. En effet, cette recherche repose sur des entrevues réalisées par des humains et de leurs réponses qui peuvent être teintées d'opinions personnelles et politiques. De plus, la subjectivité du chercheur est une limite de la recherche qualitative. Nous avons tenté de faire l'analyse la plus neutre possible en nous servant d'une méthodologie rigoureuse afin d'avoir des résultats les plus valides possible. Malgré tout, il s'agit d'une limite de ce mémoire.

Finalement, les résultats du mémoire ouvrent la porte à des questionnements supplémentaires pour aller encore plus loin et définir le cadre de futures recherches. En effet, nous comptons utiliser les résultats de ce mémoire comme élément d'une base d'une recherche doctorale.

La prochaine étape est logiquement de passer vers la méthodologie quantitative afin d'aller déterminer quelle est l'influence de chacune des conditions et des dimensions sur le succès de la collaboration inter organisationnelle et intra-organisationnelle grâce au CRM. De plus, cette recherche viserait d'établir une pondération de l'importance de chacune des conditions énumérées pour arriver à

collaborer et déterminer quelles conditions à une influence réelle sur le succès de la collaboration grâce au CRM. En déterminant l'importance réelle de chacune des conditions, nous pourrions également déterminer l'importance réelle de chacune des dimensions du modèle sur le succès de la collaboration grâce au CRM.

En allant plus loin, de futures recherches pourraient même s'orienter vers des enjeux de collaboration encore plus poussés. Par exemple, elles pourraient déterminer si le système d'informations peut être un outil permettant de favoriser la fusion de trois organisations en une seule. En effet, le mémoire a permis de comprendre que les technologies de l'information (moyen), la connaissance client (objet) et l'intégration (enjeu alliant le moyen et l'objet) sont des dimensions clés pour arriver à collaborer. Par conséquent, il serait possible d'envisager que deux organisations débutent une fusion par un projet de collaboration et de partage de clients grâce à un système d'informations. Par la suite, l'ensemble des autres dimensions classiques pourrait beaucoup plus facilement s'intégrer. Si une telle prétention s'avérait juste cela changerait radicalement la façon des gestionnaires d'envisager une fusion et acquisition en les obligeant à focaliser leur attention sur les technologies de l'information, les informations clients et l'intégration plutôt que les enjeux de natures légales et financières.



## LISTE DE RÉFÉRENCES

- Adproxina, studio and netmarketing. Marketing relationnel. Retrieve January 28 2013 from <http://www.adproxima.fr/glossaire-93-marketing-relationnel.html#ixzz2JJDonIzO>
- Barondeau, Regis. 2012. La collaboration wiki : critiques, justifications et perspectives — Le cas d'une organisation socio-sanitaire québécoise. Proposition de thèse. UQAM. Online retrived from <http://www.regisbarondeau.com/Chap.+2+Les+fondements+socio-economiques+de+la+collaboration>
- Beck, P. 2005. Collaboration vs. Integration: Implications of a Knowledge-Based Future for the AEC Industry. Online retrieved January 14 2013 from <http://www.di.net/articles/collaboration-vs-integration-implications-of-a-knowledge-based-future-for-the-aec-industry/>
- Brulé, E. Dimbi Ramonjy, D. 2006. *La collaboration : Pourquoi et avec quelles parties prenantes?* Conférence. Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon Assas
- Campbell, A. 2011. Collaboration is misundersted and overused. Harvard Business Review blog network. Online retrieve March 3 2013 from [http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/collaboration\\_is\\_misunderstood.html](http://blogs.hbr.org/cs/2011/09/collaboration_is_misunderstood.html)
- Club des professionnelles de l'informatique. 2013. Qu'est-ce qu'un CRM? Online retrived February 3 2013 from <http://fablain.developpez.com/tutoriel/crm/presentcrm/>
- Cuthbertson, Richard. Messenger, Steve. 2008. Collaborative CRM : A Missed or a Mythical Opportunity. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. vol. 9. no. 4. p.354–362.
- Danese, Pamela. Romano, Pietro. 2011. Supply Chain Integration and Efficiency Performance: a Study on the Interactions Between Customer and Supplier Integration. *Supply Chain Management : An International Journal* vol.16. no. 4 p. 220–230.
- Davenport, T. Prusak, L. 1998. *How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. 2010. Business intelligence and organizational decisions. *International Journal of Business Intelligence Research*. vol.1.
- Dennis, A.R., Wixom, B.H. & Vandenberg, R.J. 2001. Understanding Fit and Appropriation Effects in Group Support Systems Via Meta-Analysis, *MIS Quarterly*, vol. 25, no. 2, pp. 167-193
- Drouin, Nathalie. 2013. Présentation des projets de recherches sur la collaboration inter organisationnelle. Chaire de gestion de projet. UQAM.
- Duschek S. 2004. Inter-firm resources and sustained competitive advantage. *Management Revue*. vol.15. no 1. p.53–73.
- Eschenbächer, Jens. 2012. Towards the Explanation of Goal-oriented and Opportunity-based Networks of Organizations. *Journal of Manufacturing Technology Management*. vol.23. no. 8

- Faraj, S., Sirkka, L. J., & Majchrzak, A. 2011. Knowledge collaboration in online communities. *Organization Science*, vol.22. no 5.p.1224-1239.
- Fortin, M-F. 2010 *Fondements et étapes du processus de recherche. Méthode quantitatives et qualitatives*. Chenelière. 632 p.
- Fusaro, M. Aubin, F. 2012. Études des besoins des besoins et des fonctionnalités de l'Unité 1. *Rapport d'analyse de l'équipe de projet numéro 1*. UQAM.
- Fusaro, M. Aubin, F. 2012. Études des besoins des besoins et des fonctionnalités de l'Unité 2. *Rapport d'analyse de l'équipe de projet numéro 2*. UQAM.
- Fusaro, M. Aubin, F. 2012. Études des besoins des besoins et des fonctionnalités de l'Unité 3. *Rapport d'analyse de l'équipe de projet numéro 3*. UQAM.
- Fusaro, M. Aubin, F. 2013. Rapport Synthèse. *Rapport d'analyse de l'équipe de projet synthèse*. UQAM.
- Gartner. 2012, *Gartner Predicts CRM Will Be A \$36B Market By 2017*. Online Retrieved October 3 2013 from <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1074615>
- Geib, Malte, Lutz M. Kolbe, and Brenner, W. 2006. CRM Collaboration in Financial Services Networks: a Multi-case Analysis. *Journal of Enterprise Information Management*. vol 19 no. 6. p.591–607.
- Gemünden, H.G. 2011. *The Development of Project Management Research – an Analysis of International Journal of Project Management from 1983 to 2010*. TU Berlin – Chair of Technology and Innovation Management. Presented at the IRNOP Conference 2011 in Montreal.
- Gronroos, C. 1994. From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*. vol.32. no. 2.
- Harguem, S. Bergeron, F. Frayret, J-M. 2006. *La gouvernance des TI dans un contexte inter-organisationnel : Développement d'un cadre d'analyse*. Université Laval.
- Harris, C. L. 2005. *Collaboration for organization success: Linking organization support of collaboration and organization effectiveness*. University of North Texas.
- Himanshu S. Moharana, J.S. Murty, S. K. Senapati & K. Khuntia. 2012. Coordination, Collaboration and Integration for Supply Chain Management. *International Journal of Interscience Management Review* . vol 2, no 2.
- Himmelman, A. 2002. *Collaboration for a change. Definitions, Decision-making models, Roles, and Collaboration Process Guide*. HIMMELMAN Consulting  
210 Grant Street West, Suite 422. Minneapolis, MN 55403-2245
- Hocevar, S. Jansen, E. and Thomas, G. *Inter-Organizational Collaboration : Addressing the Challenge*. Homeland security Affairs, Volume 7. The 9/11 Essays.
- Johnson-Laird, P.N. 1983, *Mental Models*. Cambridge : Cambridge University press.

- Karsenti, T. Savoie-Zajc, L. 2004. *La recherche en éducation : étapes et approches*. 3<sup>e</sup> édition. Université de Sherbrooke, Éditions du CRP. 2004. 316 p.
- Kettinger, W. Li, Y. 2010. The infological equation extended: towards conceptual clarity in the relationship between data, information and knowledge. *European Journal of Information Systems*, suppl. Including a Special Section on IS in Interorganisational. vol 19. No 4. p. 409-421.
- Kim, Hee-Woong, and Shan L. Pan. 2006. Towards a Process Model of Information Systems Implementation. *ACM SIGMISÉ* vol 37. no. 1. p.59-76.
- Kock. N. 2005. What is E-Collaboration? Editorial essay. *International Journal of e-Collaboration*.
- Lassar, Walfried M. Lassar, Sharon S. Rauseo, Nancy. 2008. Developing a CRM Strategy in Your Firm. *Journal of Accountancy*.
- Laudon, K. Laudon, J. *Les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, Paris, Édition Village Mondial, 2001.
- Lequeux, JL. 1999. *Progiciels de gestion Intégrée et Internet*, Paris. Edit Organisation
- Liu, L. 2010. The Collaboration Framework's Organizational Enablers. Online retrived January 3 2013 from <http://collaborationzen.com/2010/05/18/the-collaboration-frameworks-organizational-enablers-process-and-governance-2-of-3/>
- Markus, L and Robey, D. 1988. Information technology and organizational change: Causal structure in Theory and Research.. *Management science*. vol.34. no 5.
- Marshall, C. Rossman, G.B. 1989. *Designing qualitative research*. Newbury Park. (CA): Sage Publications.
- Mintzberg, H. 1994. *Structure et dynamique des organisations*. Paris. Les Éditions d'organisation,
- Mohr. L. 1982. *Explaining organizational behavior*. Jossey-Bass Business & Economics — 260 p.
- Peelan, E. Jallet, F. Stevend, E. Volle, P. 2009. *Gestion de la relation client*. 3e edition. Pearson. 414 p.
- Peltier, J. Zahay, D. Lehman, D. 2012. Organizational Learning and CRM Success: A Model for Linking Organizational Practices, Customer Data Quality, and Performance. *Journal of Interactive Marketing*. Vol 27. P. 1-13
- Project management body of knowledge. Organization structure-Matrix organization. Project management institute. Retrieve January 28 2013 from <http://www.pm-primer.com/pmbok-project-management-body-of-knowledge/the-pmbok-organization-structure/>
- Rahimi, Ilan. Berman, Uri. 2009. Building a CSF Framework for CRM Implementationl. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*. vol 16.no. 4. p.253-265.
- Rao, V. 2012. A crowdsourced definition of collaboration. Informationweek. Online retrived april 18 2013 from [http://www.informationweek.com/social-business/news/industry\\_analysis/240002112](http://www.informationweek.com/social-business/news/industry_analysis/240002112)

- Robbins, S.F., Judge, T.A. 2007. *Organizational Behaviour*. 12 th edition. Pearson Education Inc., p. 551-557.
- Rouse. Margaret. Collaborative CRM. 2012. TechTarget. Online retrived june 12013 from <http://searchcrm.techtarget.com/definition/collaborative-CRM>
- Teo, T. Devadoss, P. Pan, S. 2006. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decision Support Systems*. Vol. 42. P. 1613–1627
- Thomas, J. 2002. *ERP et progiciels de gestion intégrés, les Bases du SCM et du CRM*, Paris. Edit Dunod,
- Zhang, L. Long, Y. Chao, Y. Chang, H. Sayah, J. 2004. Adaptive integration activity management for on demand business process collaboration. *Information Systems and eBusiness Management*. p.149-166.
- Zigurs, I. Munkvold, 2006. Collaboration Technologies, Tasks, and Contexts: Evolution and Opportunity. *Advances in Management Information Systems*. Vol 5. P.143-169.



## ANNEXE 1: MODULES DU CRM

### 1. Module Vente<sup>2</sup>

Le premier module qui est présent dans l'ensemble des CRM est le module de vente. Ce module permet de gérer l'ensemble des éléments en lien avec les ventes. Il permet de gérer diverses fonctionnalités notamment la gestion des contacts, la gestion des comptes et la planification et la gestion des ventes.

### 2. Module Marketing et analyse

Le module marketing et analyse est un module qui est très important pour connaître les clients et soutenir les campagnes. Fait à noter que plusieurs CRM ont un module analytique séparé de celui de marketing. Le module marketing est utilisé pour l'ensemble des opérations liées aux campagnes telles que l'*emailing*, la gestion des centres d'appels et la veille concurrentielle.

### 3. Module Service client

Le module de service à la clientèle et le module utilisé pour faire le suivi des interactions entre le client et l'entreprise. Ce module permet d'identifier les différentes relations, les canaux utilisés, les préférences des clients et plusieurs autres fonctionnalités. Il est particulièrement utilisé pour les départements de service à la clientèle des organisations.

### 4. Module gestion et organisation

Finalement, le module gestion et organisation permet à l'entreprise de faciliter la gestion des documents attachés au client. Cela inclut la gestion de documents généraux, l'agenda, les alertes et la gestion de pièces jointes.

### Autres modules

Certains CRM offrent d'autres modules complémentaires en lien avec leur type de clientèle. Par exemple, les CRM spécialisés pour les organisations à but non lucratif possèdent un module de campagne de sollicitation, les CRM collaboratifs offrent un module collaboratif mettant l'emphasis sur les outils de travail à distance, etc. Également, l'ensemble des CRM offre un module de gestion pour administrateur permettant de déterminer les droits d'accès et la gestion des profils.

---

<sup>2</sup> Club des professionnelles de l'informatique. 2013. Qu'est-ce qu'un CRM? Online retrived February 3 2013 from <http://fablain.developpez.com/tutoriel/crm/presentcrm/>

**Tableau 10.1**  
Module vente

Fonctionnalités	Détails
Gestion contact (clients, prospects)	Fiche qui regroupe toutes les informations d'un client ou prospect (nom, prénom, adresse, mail, etc.). Liaison entre contacts possibles.
Gestion doublons	Gestion de l'unicité des informations pour une meilleure qualité de celle-ci
Gestion des opportunités	La gestion des opportunités permet aux équipes des ventes de collaborer et de conclure les affaires plus rapidement. Par exemple, en offrant la possibilité de mettre à jour les informations relatives aux contrats, d'assurer le suivi des événements jalons des opportunités et d'enregistrer toutes les interactions relatives aux opportunités à partir d'un point unique
Gestion processus de vente	Gestion du processus de vente complet à travers des formulaires : devis, commande, livraison, retour, avoir, facture, etc.
Catalogue produit	Gestion des catalogues produits (volumineux) et les tarifs multiples de façon centralisée afin d'augmenter la cohérence, offrir un accès aisé aux données produites et aux informations de tarification précise.
Planification des ventes	Programmation des actions et opérations des ventes à mener; objectifs, moyens, durées, etc.
Gestion compte	Gestion de toutes les données de compte client, notamment les informations concernant les contacts, les organigrammes des clients, le rôle joué par chaque contact dans la relation commerciale, les documents utiles aux partenaires impliqués dans le compte, etc.
Gestion contrats	Gestion de l'ensemble du cycle de vie client, de l'approbation d'un contrat à son renouvellement.

**Tableau 10.2**  
Module marketing et analyse

Fonctionnalités	Détails
Publipostage	Envoi en nombre d'un document. Le mailing est dit personnalisé si on utilise des champs pour modifier le message en fonction du destinataire. En général, utilisé avec une liste d'adresses de diffusion.
E-Mailing	L'E.-mailing est l'équivalent électronique du Marketing Direct, consistant à prospecter et/ou fidéliser ses clients, via l'émission groupée et automatique de courriels (e-mails).
<i>Faxing</i>	<i>Publishing</i> par fax.
SMS	<i>Publishing</i> par SMS
Requêteur complet	Système permettant de réaliser des requêtes de manière aisée, à travers une interface ergonomique.
Documentation commerciale marketing	Création et enregistrement des documentations commerciales/marketing types.
Veille concurrentielle	Surveillance des forces et des faiblesses de l'organisation, de l'entreprise, de la fabrication, des coûts, etc., en comparaison avec la concurrence.
Gestion territoires commerciaux	Gestion de la répartition des représentants ou commerciaux sur les territoires.
Gestion WEB	Gestion du contenu, du nombre de visites, des pages visitées, etc.
<i>Reporting</i> /Etat	Gestion du contenu d'un rapport/état. Possibilité d'impressions.
Gestion call center	Gestion appels téléphoniques, récupération d'informations, etc.
Règles de <i>workflow</i>	Définition du système de <i>workflow</i> , à savoir la transmission automatique d'informations (documents, e-mails, pop-up, etc.) au sein d'une entreprise, en fonction de ses processus métiers
Analyse Stat/Graphique	Génération possible des résultats sous forme de graphique, histogramme, camembert. Possibilité de générer des statistiques en fonction des critères de l'entreprise.

**Tableau 10.3**  
Module gestion et organisations

Fonctionnalités	Détails
Gestion documents (privés, publics)	Possibilité de stocker des documents (privés ou publiques)
Suivi/historique des tâches	Informations de suivi (trace) des opérations effectuées sur les événements et les applications reliées
Import/Export	Importer/Exporter (en une seule fois) des données contenues dans une base de données
Tableaux de bord	Le tableau de bord d'un gestionnaire ou d'un décideur présente des indicateurs permettant de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité de l'entreprise ou du service.
Messagerie électronique	Système permettant l'envoi et/ou la réception de courriers électroniques
Agenda (public, privé)	Outil permettant d'associer des actions à des moments, et d'organiser ainsi son temps (Alertes possibles)
Alertes	Types de messages visant à informer un/des utilisateurs (en général, suite à une modification d'informations de base de données)
Gestion jointes pièces	Possibilité d'associer une pièce jointe de tous types (image, photo, vidéo, audio) à un compte, un contact, un produit, etc.



**Tableau 10.4**  
Module service

<b>Fonctionnalités</b>	<b>Détails</b>
Gestion commissions/primes	Gestion automatique des commissions/primes en fonction de critères définis par l'entreprise.
Gestion multilingue	Disponibilité en plusieurs langues
Gestion multidevise	Disponibilité en plusieurs devises
Moteur de recherche	Permet de trouver des documents ou informations sur mots clefs
Gestion droit utilisateur (profil)	Définition de profils utilisateurs possibles, en fonction de leur droit d'accès à l'information, de leur statut hiérarchique et donc niveau de responsabilité.
Gestion filiales/partenaires	Définition des règles de gestion concernant les filiales/partenaires : partage des données, partage des catalogues et documentations, etc.
Mobilité	Possibilité d'accès au CRM sur PC portable, <i>pocket PC</i> .
Utilisation offline	Possibilité de réaliser des opérations lorsque la connexion à Internet, donc au CRM, n'est pas active
Personnalisation	Possibilité en fonction du domaine de l'entreprise de personnaliser, paramétrer le CRM (champs, formulaires, vues, règles de gestion, etc.)
Autres logiciels	Possibilité d'associer le CRM à d'autres logiciels déjà disponibles (existants) ou par exemple Office de Microsoft.

## ANNEXE 2: DONNÉES DU CRM

### 1. Contact data

Le premier type de données et la donnée liée au contact. Cela inclut l'ensemble des informations personnelles en lien avec le contact. Nom, prénom, adresse, titre, fonction, etc. Cela peut concerner différents types de contacts comme un client, un prospect, un ancien client, etc. Également, il est important d'indiquer la position et le niveau de pouvoir décisionnel dans le cas de client organisation : par exemple; on peut indiquer acheteur, décideur, influenceur, etc. Lassar et coll. mentionnent : *Knowledge of the client employee will help embed trust in the relationship and give firm ability to anticipate clients concerns, needs and preferences even when there is personal turnover in that firm.* (Lassar et coll., 2008, p.2)

### 2. Demographic data

Le deuxième type de données concerne les données démographiques. Elles décrivent les caractéristiques et les attributs de chaque client. Par exemple, le type d'industrie, la situation géographique, la taille de l'organisation et plusieurs autres. De plus, les données démographiques peuvent inclure des indicateurs pour déterminer la valeur du client pour l'entreprise. Ces données sont très importantes pour pouvoir établir des benchmarks et établir des cibles de profitabilité individuelle. (Lassar et coll., 2008) Les données démographiques sont la source la plus importante du CRM analytique et apportent une forte valeur ajoutée en matière de prospection et d'optimisation de la relation avec les clients.

### 3. Transactional data

Le troisième groupe de données touche les données historiques et transactionnelles. Elles permettent de faire le suivi de la relation avec le client. Ces données incluent l'ensemble des interactions sur l'ensemble des canaux. Elles touchent les téléphones faits, les envois d'email, les commentaires, les informations en lien avec le prochain contact et plusieurs autres.

### 4. Relationship data

Le dernier type de données concerne les données relationnelles. Ces données permettent d'identifier les interdépendances et conflits potentiels entre offres et clients. (Lassar et coll., 2008) Les données relationnelles permettent de définir des relations et des réseaux de clients et de découvrir des opportunités d'affaires grâce à ces relations.

### ANNEXE 3: GUIDE D'ENTREVUE 1

#### 1. PRÉSENTATION

L'intervieweur se présente, présente le projet.

On remercie ensuite l'interviewé avant de commencer avec l'entrevue.

Quelles sont tes attentes?

#### 2. TÂCHES

Depuis combien de temps participez-vous aux activités de l'organisation?

Quelle est la nature de vos tâches?

Qu'est-ce qui occupe vos journées? (activités clés)

Pouvez-vous décrire des types de tâches : Physiques, communication, décision, etc. ?

#### 3. CLIENT

Avez-vous un contact direct avec la clientèle?

Si oui, pouvez décrire la nature de vos interactions avec la clientèle?

Comment décririez-vous la clientèle de l'organisation? (Les types)

Est-ce que le système permet le suivi pour chaque type de clientèle?

#### 4. POUR CHAQUE SYSTÈME

Quelle est votre appréciation globale du système?

Comment le système vous rend-il plus efficace?

Comment le système permet d'améliorer ou pas le service à la clientèle?

Comment le système permet d'améliorer ou pas le marketing?

Est-ce que le système permet la génération de rapports? Avez-vous des exemples de rapports? À quel endroit dans les tâches sont-ils utilisés?

Si vous pouviez améliorer le système, qu'est-ce que vous y ajouteriez?

## 5. POUR CHAQUE PROCESSUS

De quoi on a besoin pour démarrer la tâche?

Pouvez-vous me donner les étapes de la tâche incluant les interactions avec les intervenants et les échanges d'informations?

Est-ce qu'il y a des échanges de documents?

Quel est le résultat souhaité?

Est-ce que cette tâche est interreliée à une autre tâche?

Quel est le lien avec le système, qu'est-ce que vous faites exactement?

Si le système tombe en panne, qu'est-ce que vous faites?

## REMERCIEMENTS

Remerciement pour la participation

Pensez-vous que nous avons des points importants?

## ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTREVUE 2

### Consigne

Bonjour, je vous remercie de participer à cette deuxième entrevue.

Dans le cadre du projet C, vous avez participé aux étapes d'analyses des processus, d'analyses des systèmes et vous avez donné votre opinion sur les fonctionnalités désirées sur le futur CRM.

Le projet d'implantation du CRM avance bien et les étapes suivantes du choix et de l'implantation suivent leur cours tel que prévu en espérant trouver une solution qui comblera toutes vos attentes.

Aux fins de mon mémoire, je dois vous poser quelques questions supplémentaires concernant le concept de collaboration. Le but de cette entrevue est donc d'avoir votre opinion sur le concept de la collaboration en lien avec le projet CRM.

Comme pour l'entrevue précédente, je vous rappelle que les informations sont confidentielles et ne seront utilisées qu'aux seules fins du mémoire.

Je vous invite à prendre connaissance du formulaire éthique associée avec cette entrevue. Si vous êtes satisfait des conditions inscrites dans le document, je vous invite à le signer à la fin de l'entrevue. L'entrevue sera enregistrée à des fins d'analyse et l'enregistrement sera détruit après la rédaction du mémoire de recherche.

### Identification

Quel est votre nom?

Quelle est votre poste?

Quelle est votre unité d'affaires?

Depuis combien de temps travaillez-vous à cet endroit?

**Question 1 :** Qu'est-ce que veut dire la collaboration pour vous? Donnez-moi un (ou plusieurs) exemple de collaboration dans votre travail?

**Question 2 :** Voyez-vous des différences dans les différents types de collaboration? Équipe, intra-organisationnelle (à l'intérieur de l'unité), inter organisationnelle (avec les autres unités)? Partenaires externes? Si oui, lesquelles?

**Question 3 :** Selon vous, sur quels éléments repose la collaboration? Quels sont les éléments essentiels pour arriver à collaborer dans un projet?



**Question 4 :** Advenant l'implantation d'un CRM commun avec les autres unités, pouvez-vous décrire votre vision de la collaboration.

### **Thème 1 : Stratégie**

**Question 5 :** Croyez-vous que la collaboration permettrait de partager des ressources, des risques et des connaissances entre les unités?

### **Thème 2 : Structure**

**Question 6 :** Croyez-vous que la structure des trois unités est similaire? Si oui, pourquoi? Croyez-vous qu'avoir une structure similaire est un élément clé pour arriver à collaborer? Élaborez votre réponse svp.

### **Thème 3 : Processus**

**Question 7 :** Croyez-vous que les processus d'affaires des trois unités sont similaires? Si oui, pourquoi? Croyez-vous qu'avoir des processus d'affaires similaires est un élément clé pour arriver à collaborer? Élaborez votre réponse svp.

### **Thème 4 : Individus et culture**

**Question 8 :** Croyez-vous qu'il existe une culture de collaboration dans votre unité et dans les trois unités? Si oui, pourquoi? Croyez-vous qu'avoir une culture similaire, c'est-à-dire une mentalité partagée, est un élément clé pour arriver à collaborer? Élaborez votre réponse svp.

### **Thème 5 : Connaissance Client**

**Question 9 :** Croyez-vous que les caractéristiques des clients des trois unités sont similaires? Si oui, pourquoi? Croyez-vous qu'avoir des clients avec des caractéristiques similaires est un élément clé pour arriver à collaborer? Élaborez votre réponse svp.

### **Thème 6 : Technologies de l'information**

**Question 10 :** Croyez-vous que les technologies de l'information utilisée par les trois unités sont similaires? Élaborez votre réponse svp. Croyez-vous que les technologies de l'information sont un élément clé pour arriver à collaborer? Si oui, pourquoi?

### **Thème 7 : Intégration**

**Question 11 :** Croyez-vous que l'intégration des données entre les trois unités est un enjeu important de la collaboration? Si oui, pourquoi?

**Question 12 :** Selon vous, quelles sont les informations qui peuvent être partagées et quelles sont les informations qui ne peuvent pas être partagées entre les trois unités dans le projet CRM?

Je vous remercie sincèrement pour votre participation à cette entrevue. Elle sera très utile dans le cadre de mon mémoire et cela est vraiment très apprécié.

## ANNEXE 5: CERTIFICAT ÉTHIQUE

**ESG UQAM**École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal

No du certificat : 03-12-13-02

**CERTIFICAT D'ÉTHIQUE**

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

**Protocole de recherche**

Nom de l'étudiant(e) : François Aubin - AUBF11128708

Programme d'études : 3255 - Maîtrise en TI

Directrice/Directeur de recherche : Magda Fusaro

Co-direction (s'il y a lieu)

Titre du protocole de recherche : La collaboration intra-organisationnelle et inter-organisationnelle grâce au Customer Relationship Management

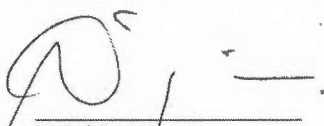
**Modalités d'application**

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité<sup>1</sup>.

Tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **2 décembre 2014**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le :  
**2 décembre 2014**

  
 Michel Séguin  
 Président  
 CERPE ESG UQAM  
 Professeur

3 décembre 2013

Date d'émission

<sup>1</sup> Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

## ANNEXE 6: EXEMPLE DE VERBATIM CODÉE DE LA PREMIÈRE SÉRIE D'ENTREVUES

**Verbatim deux**

Date : 6 juin 2012

Nom du participant : I

Durée de l'entrevue : 31 :02

11-1 I : fait que ce que je disais, juste pour te mettre un peu la table sur ce qui se passe. Depuis les dernières années, il y a le centre de gestion de carrière, le centre de perfectionnement et le réseau des diplômés ESG. Les trois entités sont trois entités qui font partie de la sphère de services et qui étaient gérer de façon indépendante les unes les autres et indépendantes également au niveau de l'ESG et à l'UQAM. Un exemple, le CGC est un organisme à but non lucratif, le réseau était un organisme à but non lucratif jusqu'à l'année dernière. L'année dernière ce qui s'est passé est qu'il a été institutionnalisé et donc officiellement il fait partie maintenant de l'ESG UQAM. Le centre de perfectionnement est institutionnalisé, mais il est autofinancé. Donc tu as un peu trois « 'bibittes »' là qui travaillaient chacune dans leur sphère et avec un minimum de contacts entre elles. Donc les employés se connaissaient, les gestionnaires se connaissaient

F. C'est sûr qu'un moment donné tu croises les mêmes gens

1-8 I : Exactement surtout dans un environnement de quelques mètres carrés. Par contre, au niveau du travail, au niveau des processus, au niveau des contacts, c'était un travail qui s'effectuait en silo, donc dans la pure tradition des grandes institutions donc chacun pour soi. Mais ce n'était pas grave allé jusqu'à l'année dernière parce que le centre de gestion de carrières, donc nous on faisait très peu de développement d'affaires. Donc on avait notre petit carré de sable avec nos employeurs réguliers qui venaient à nos activités employeurs régulières. Et puis voilà.

F : Quand tu entends développement d'affaires pour vous c'est d'aller voir des gens qui n'ont jamais été en contact avec vous puis de les intégrer..?

13 I : exact, donc d'aller voir une entreprise disons RioTintoAlcan qui n'est jamais venue à une journée carrière, qui ne vient pas faire des conférences ici, qui ne vient pas faire du recrutement sur le campus et de les approcher, de faire un contact vers eux. Donc pour nous c'est ça le développement d'affaires. Donc depuis un an, on a vraiment augmenté de façon extrêmement significative la présence à l'extérieur des murs donc on va faire du « 'cocall »', on va aller dans des 5 à 7, on va aller dans des congrès avec l'intention claire de développer des contacts et d'amener des jobs finalement, d'amener des stages, d'amener des opportunités sur le campus à nos étudiants. Ça, c'est depuis un an qu'on fait ça.

F : Ça, c'est génial parce que l'ESG est encore une jeune école comparée à d'autres

12 I : Oui, qui ont plus de réputation, qui a plus d'historiques qui ont plus de réseaux

F : Je sais qu'en TI nous c'est un jeune programme donc souvent c'est ça c'est encore...

I : Dans 20 ans, ça va être hot, parce que toi tu vas être là avec tes collègues.

F : Exact

13 I : Donc c'est exactement ça. Depuis un an on a décidé de mettre des ressources, Félix est une ressource, Mourad est une ressource, Gaëlle est une ressource, qui ont comme objectif, chacun dans leur sphère, d'aller chercher donc des employeurs. D'aller offrir plus de services à ces employeurs-là. Donc ça, c'est pour le centre de gestion de carrières, le perfectionnement exactement la même chose.

F : Ok. Bin oui

I : Donc comme ils sont autofinancés, il ont intérêt eux..

F : à en donner des formations pis lets go amenez — en

8 I : Exactement. Et le réseau depuis qu'il est institutionnalisé a une tendance, disons, lourde, à vouloir aussi aller chercher bah ses diplômés. À aller recruter parmi ceux qui sont diplômés depuis les 20-30 dernières années et puis de mettre leur dossier à jour et de faire des activités avec diplômés/employeurs dans leur cas. Donc il y a comme un concours de circonstance qui fait que, entre autres depuis un an là, de façon beaucoup plus sérieuse, que l'on doit collaborer parce que le lundi moi je peux appeler, bon je vais reprendre l'exemple de RioTintoAlcan, moi j'appelle Rio le lundi, sans le savoir mon collègue du réseau peut l'appeler le mercredi pis du perfectionnement le vendredi. Pour la personne employeur, c'est la même institution.

F : Exactement

I : Il va dire, écoute aille parlez vous

F : Ce n'est pas sérieux

3 I : C'est du harcèlement, ce n'est pas sérieux. Et là je te parle pas des nombreuses associations étudiantes, il y en a une douzaine à l'ESG, qui chacune peut faire de la sollicitation pour leurs 5 à 7, leurs conférences, leurs partys, leurs activités, bref tout ce qui les concerne. Et je ne parle pas non plus de la fondation UQAM qui peut solliciter des entreprises pour subventionner des chaires de recherche. Donc sur une période d'une semaine fictive, théoriquement la personne peut recevoir 20 téléphones. Donc, on s'entend c'est surtout nos sphères à nous qui vont à l'extérieur.

F : C'est sûr que vous vous en faites plus au prorata.

I : C'est notre job de le faire.

F : Mais, ça veut dire que toi ta vision de la chose c'est vraiment, vous ne voulez pas seulement partager vos données entre les membres ici, c'est vraiment partager avec les autres aussi dans le suivi?

6-14-8-55-57 I : Ma vision à moi c'est ça. C'est là que la politique va entrer en ligne de compte, c'est-à-dire que moi, d'avoir un CRM c'est déjà une révolution. Juste à l'interne au centre de gestion de carrière. Qu'on puisse avoir plusieurs utilisateurs en même temps avec une belle plate-forme pour mettre à jour des données, accéder à des données, faire des rapports comme tu disais. Ça, c'est le CGC. Par contre, si on voit plus grand on est condamné, entre parenthèses à se partager des données, pour éviter ce que je viens de dire précédemment, pour éviter qu'on harcèle finalement des contacts employeurs.

F : Mais là, ça devient politique un peu ...



5 I : Oui, parce que le réseau c'est des données personnelles. Ils ont, à titre de département institutionnalisé, des règles à suivre très strictes au niveau de la confidentialité des données. Nous on n'est pas institutionnalisé, nous, on est un organisme à but non lucratif, en satellite donc est-ce qu'on pourrait même, est-ce que c'est même possible pour eux de partager des données? Je ne suis pas certain.

F : Donc, supposons qu'eux ils ont un suivi avec un étudiant, avec un finissant travailleur. Par exemple peut-être que vous vous aimeriez avoir le suivi sans avoir les données qu'ils ont sur lui, comme ses détails confidentiels qu'eux protègent. Mais vous aimeriez quand même savoir?

4 I : Savoir que François travaille chez CGI et son dossier est à jour par exemple. Donc je n'ai pas son téléphone ni son courriel, mais au moins je sais qu'on a un diplômé sur place et après moi je peux trouver l'info

F : Donc vous avez une entrée par là, vous savez ça

4 I : Et si j'ai ça, avec LinkedIn, Google, Facebook, peu importe. Je peux trouver le François en question chez CGI, tu comprends. Mais je n'ai pas... personne est fautif avec ça. Eux ils ont protégé les données. Et moi j'ai accès au minimum de ce dont j'ai besoin.

F : Et ça marche. C'est vrai que, parce que là je regarde ça et c'est vrai que ça serait vraiment efficace parce qu'en plus de ça aussi la mise à jour, parce que là, je regarde ici Félix il tient ses propres registres pour savoir si ce sont des anciens diplômés. Si quelqu'un lui laisse sa carte et il est ancien diplômé il va tout de suite le noter dans son Excel et après ça dans sa base Access que cette personne-là c'est un ancien diplômé. Et ça, c'est une information qui se dédouble

3 I : avec le bureau des diplômés le réseau et même avec la fondation UQAM. Parce que la fondation UQAM elle, son mandat c'est de solliciter des employeurs, mais aussi de solliciter des diplômés pour aller chercher des dons de 20, 50, 100 \$ par année. Donc, par exemple, la fondation, quand tu vas être diplômé, elle va t'appeler une fois par année ou par deux ans et va dire bonjour voici qui nous sommes, vous êtes diplômé en TI, l'année passée la fondation a donné tant de dollars pour tel projet en TI. Donc ils vont te sensibiliser à ce qu'ils font par rapport à tes champs d'études, par rapport à ton alma mater et ils vont dire ensuite est-ce que toi ça t'intéresserait de contribuer à raison de quelques dollars, peu importe ce que tu peux et en même temps ils vont mettre à jour ton dossier, ils vont dire on prend deux minutes et on met à jour vos données. Donc la fondation fait ça, la fondation a un lien électronique avec le bureau des diplômés.

F : Ha ok. C'est parfait je pense que ça complète l'entrevue. Merci beaucoup pour l'entrevue Benoit.

## ANNEXE 7 : EXEMPLE DE VERBATIM CODÉ DE LA DEUXIÈME SÉRIE D'ENTREVUES

### Verbatim vingt

Date : 3 juillet 2013

Nom du participant : I

Durée de l'entrevue : 12 :48

F : Bonjour, je vous remercie de participer à cette deuxième entrevue. Dans le cadre du projet C, vous avez participé aux étapes d'analyses des processus, d'analyses des systèmes et vous avez donné votre opinion sur les fonctionnalités désirées sur le futur CRM.

Le projet d'implantation du CRM avance bien et les étapes suivantes du choix et de l'implantation suivent leur cours tel que prévu en espérant trouver une solution qui comblera toutes vos attentes. Aux fins de mon mémoire, je dois vous poser quelques questions supplémentaires concernant le concept de collaboration. Le but de cette entrevue est donc d'avoir votre opinion sur le concept de la collaboration en lien avec le projet CRM. Comme pour l'entrevue précédente, je vous rappelle que les informations sont confidentielles et ne seront utilisées qu'aux seules fins du mémoire. Je vous invite à prendre connaissance du formulaire éthique associée avec cette entrevue. Si vous êtes satisfait des conditions inscrites dans le document, je vous invite à le signer à la fin de l'entrevue. L'entrevue sera enregistrée à des fins d'analyse et l'enregistrement sera détruit après la rédaction du mémoire de recherche.

I : Parfait

F : Question d'identification. Quel est votre nom?

I : Mon nom est Benoît Desgroseillers

F : Quel est votre poste?

I : Directeur général du centre de gestion de carrière de l'ESG UQAM.

F : Quelle est votre unité d'affaires?

I : Centre de gestion de carrière.

F : Depuis combien de temps travaillez-vous à cet endroit?

I : Bientôt 4 ans.

F : Qu'est-ce que veut dire la collaboration pour vous? Donnez-moi un (ou plusieurs) exemple de collaboration dans votre travail?

Stratégie I : La collaboration pour nous c'est d'abord l'idée de mettre nos forces en commun, l'idée d'éviter aussi, si on le prend par la négative, l'idée d'éviter de se piler sur les pieds. Un exemple très concret pour nous c'est de ne pas communiquer avec le même employeur pour le sursolliciter. Il faut comprendre qu'on a différentes unités ici, dont les trois unités intéressées par le prochain CRM, mais on est aussi au sein d'une institution au sein de laquelle il y a beaucoup de gens qui vont solliciter les employeurs. Les associations étudiantes, la fondation de l'université, certains professeurs, certaines

chaires de recherche. Donc on est plusieurs à pouvoir jardiner dans le même jardin. Pour éviter de se marcher sur les pieds, on doit avoir cette fameuse collaboration entre nous.

F : Parfait. Voyez-vous des différences dans les différents types de collaboration? Par exemple dans une équipe, à l'intérieur de l'unité, avec les autres unités? Avec les partenaires externes? Si oui, lesquelles?

I : Je veux juste valider la question, veux-tu dire s'il y a des différences dans la nature de nos collaborations ?

F : Oui.

Stratégie I : Ok. Oui c'est sûr. La collaboration à l'interne, à l'intérieur du CGC, c'est primordial parce qu'on est une petite équipe et qu'on essaie de créer ce sentiment d'équipe qui est fondamental dans les petites organisations, on est à peu près une douzaine au CGC. La collaboration entre les différentes unités dans la sphère de services, par exemple avec nos partenaires du centre de perfectionnement et du réseau, est moins, comment je dirais, est moins au quotidien. C'est une collaboration qui va avoir lieu de façon, souvent informelle, on va se donner un coup de pouce, on, va se rencontrer dans un corridor comme ça et discuter de deux ou trois dossiers, mais ce n'est pas de la collaboration aussi proche bien qu'on se connaisse et qu'on essaie de voir dans le temps. Collaboration avec les partenaires extérieurs, par exemple une banque qui serait un partenaire à nous ou une entreprise XYZ qui participerait aux journées carrières, là c'est une collaboration évidemment professionnelle bien qu'on puisse aller prendre un café ou un lunch d'affaires qui n'arrive pas aussi souvent. Et les rencontres sont formelles, on a un objectif de rencontre.

F : Merci. Selon vous, sur quels éléments repose la collaboration? Quels sont les éléments essentiels pour arriver à collaborer dans un projet?

Stratégie I : La confiance. Et avoir des objectifs qui sont clairs pour toutes les parties. Je place les objectifs un peu dans le même bateau que gérer des attentes. Mais sans confiance il n'y a rien qui peut arriver donc il faut absolument avoir la confiance.

F : Parfait. Advenant l'implantation d'un CRM commun avec les autres unités, pouvez-vous décrire votre vision de la collaboration.

Stratégie I : Au départ l'idée est bonne l'idée est même essentielle on est rendu là. C'est une collaboration à l'origine qui est désirée par la plupart des unités bien qu'il peut y avoir des réticences dans une des unités. Au départ, c'est sûre qu'on va avoir à mettre de l'avant, on va devoir mettre nos limites. Il va peut-être y avoir une hésitation à partager certaines informations avec les autres unités plus par réflexe ou par habitude que par crainte réelle. Je prévois une période d'adaptation normale d'à peu près 6 mois ou graduellement les peurs vont s'estomper et laisser place davantage à une collaboration à proprement parler.

F : Selon vous, quelles sont les informations qui peuvent être partagées et quelles sont les informations qui ne peuvent pas être partagées entre les trois unités dans le projet CRM?

Connaissances clients/ Stratégie I : Au niveau du CGC, moi je n'ai aucune limite. Moi dans ma vision tout est partageable. Donc autant le nom du contact, la nature du contact que j'ai avec cette personne-là, le nombre de fois que je l'ai rencontré, les objectifs que j'ai à travers ça. Pour moi tout est partageable comme je le disais. C'est sûr qu'il y a d'autres unités ou peut-être certains membres vont avoir des contacts plus personnels. Bon est-ce que je mettrais un contact personnel à moi là-dedans? Sincèrement



non. Par contre, je mettrais le nom de l'entreprise et je mettrais une note voir Benoit. Donc, les contacts qui sont de natures professionnelles, qui l'ont toujours été et qui vont toujours l'être pour moi tout sont partageables. Les contacts qui sont personnels, mon frère, ma sœur qui est placée dans une entreprise XYZ, c'est sûr que je vais mettre les coordonnées partielles en disant de me référer à moi. Elle est là la limite selon moi.

F : Parfait. J'aurais quelques questions en rafales sur des thèmes en lien avec la collaboration.

I : Parfait.

F : : Croyez-vous que la collaboration permettrait de partager des ressources, des risques et des connaissances entre les unités?

Stratégie I : Oui.

F : Structure. Croyez-vous que la structure des trois unités est similaire et croyez-vous qu'avoir une structure similaire est un élément clé pour arriver à collaborer?

Structure / Culture / Individu I : La structure est similaire en ce sens qu'elle est relativement peu hiérarchisée. Pyramide très aplatie. On parle de trois petites unités je pense qu'on est la plus grande des trois avec une douzaine d'employés donc on parle d'unité pas microscopique, mais pas loin. En ce sens la oui parce qu'on n'est pas ultra fonctionnarisée, on n'est pas ultra procédurale et oui pour répondre à la deuxième moitié de la question je pense qu'il est important que les structures soient compatibles, j'aurais beaucoup plus de difficultés à travailler dans le contexte du CRM avec certaines unités de l'UQAM par exemple où la réalité est différente de la nôtre.

F : Parfait. Croyez-vous que les processus d'affaires des trois unités sont similaires? Et croyez-vous qu'avoir des processus d'affaires similaires est un élément clé pour arriver à collaborer?

Processus I : Oui et oui. J'ai travaillé assez avec eux pour connaître leur façon de faire. C'est une façon de faire disons-le pour résumer ainsi, entrepreneurial. C'est trois petites unités, on ne s'enfarge pas dans les fleurs du tapis, et puis on a une façon de penser qui, à plusieurs égards, est très très similaire.

F : parfait, donc prochaine question, la culture. Croyez-vous qu'il existe une culture relativement similaire.

Culture / Individu / Structure I : Oui, on a effectivement une culture entrepreneuriale. On a une culture très PME au sein d'une grande organisation. Moi je suis probablement l'unité qui a le moins de contraintes parce que je ne fais pas partie officiellement de l'université bien que j'y ai de nombreux liens. Même si les autres font partie de l'université et que leurs employés sont conventionnés, néanmoins la culture est très similaire à celle du CGC.

F : Parfait. Croyez-vous que les caractéristiques des clients des trois unités sont similaires? Croyez-vous qu'avoir des clients avec des caractéristiques similaires est un élément clé pour arriver à collaborer?

Connaissance client I : La deuxième portion je pense que oui. En fait, ce n'est pas absolument obligatoire, mais plus les caractéristiques vont être similaires, plus facile va être la collaboration. Par contre, est-ce que la nature de nos relations avec les clients est la même? Pas vraiment. C'est une nature professionnelle d'abord. On vend les services de l'université d'une certaine façon. En ce sens — là, c'est similaire. Par

contre, il y a des distinctions importantes. Au-delà de ces distinctions-là, je pense qu'il y a assez de caractéristiques en commun pour qu'on puisse fonctionner en commun.

F : Parfait. Pouvez — vous donner juste des petits détails sur les distinctions?

Connaissance clients I : En fait, nous on propose des services pour approcher l'industrie de la relève, que ce soit la journée carrière, nos lunchs employeurs, que ce soit les démarchages pour les stages. Le Centre de perfectionnement quant à eux va vendre des formations ou le savoir et le savoir-faire des professeurs et des chargés de cours de l'université vont être mis à profit pour les employés et les cadres de différentes entreprises. Donc, d'une part, moi entre guillemets, je vends la relève, eux vendent le savoir qui est généré par les chercheurs et les professeurs universitaires et le réseau eux vont vouloir créer une espèce de synergie avec les diplômés et aller chercher des diplômés, leur influence, pour pouvoir réinvestir dans l'université d'une façon ou d'une autre que ce soit à travers leur temps à eux à travers des dons à la fondation pour pouvoir financer la recherche. Donc c'est vraiment trois aspects, trois caractéristiques qui sont différentes, mais extrêmement complémentaires.

F : Parfait. Croyez-vous que les technologies de l'information utilisées par les trois unités sont similaires et croyez-vous que les technologies de l'information sont un élément clé pour arriver à collaborer?

Technologies de l'information I : À l'heure actuelle c'est similaire, mais c'est toute croche. Nous-mêmes à l'interne on a des difficultés avec nos petits fichiers Excel, nos petits fichiers Access, on s'y perd. Quand un employé part, souvent le fichier disparaît dans son ordinateur. Je pense que c'est un peu la même chose dans les autres unités. Donc on est similaire en ce sens — là qu'on est sous-technologiquement outillé. D'avoir un CRM commun va être un avantage pour tout le monde. D'une part parce que c'est la même technologie on va pouvoir partager les best practices, on va pouvoir partager les apprentissages. D'autre part, on va pouvoir partager les informations. Donc, à l'heure actuelle, on se ressemble dans le sens que c'est fait à la bonne franquette.

F : Parfait. Et dernière question, tantôt vous avez parlé de votre vision sur le partage des informations. Croyez-vous que l'intégration des données entre les trois unités est un enjeu important de la collaboration?

Intégration / Connaissance client I : Oui. Oui surtout pour l'unité du centre de perfectionnement. C'est eux qui avaient la plus grande réticence manifestée à partager l'information au sens le plus large donc ils étaient pour l'idée, ils étaient un acteur qui poussait beaucoup sur CRM, avec nous, avec le Réseau. Par contre, l'implantation, le partage d'informations, risque d'être un enjeu pour eux pour plein de bonnes raisons qui leur appartiennent et moins pour les deux autres unités.

F : Je vous remercie sincèrement pour votre participation à cette entrevue. Elle sera très utile dans le cadre de mon mémoire et cela est vraiment très apprécié.

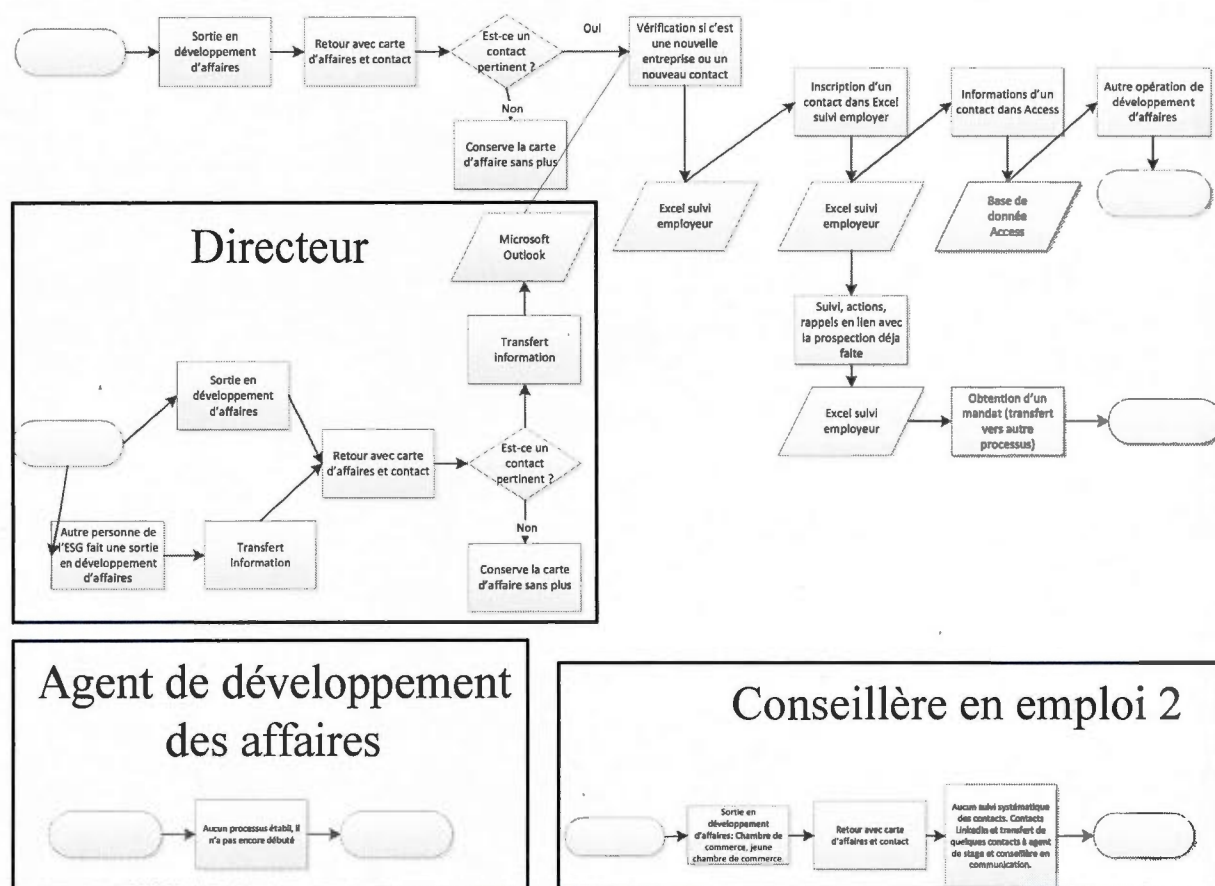
I : Merci François. Ça fait plaisir.



## ANNEXE 8 : EXEMPLE DE COGNITIVE MAPING

**Figure 17.1**  
Exemple de *cognitive mapping*

## Agent de stage



## ANNEXE 9 : EXEMPLE DE DESCRIPTION D'UN PROCESSUS

**Tableau 18.1**  
Processus d'aide aux stages

<i>Processus</i>	<i>Aide aux stages</i>
Intervenants	Agent de stage, agent de développement des affaires
Intrants	Développement d'affaires Obtention d'un mandat de stage par appel de l'employeur Étudiant trouve une offre de stage.
Transformation	<p>L'obtention des stages se fait principalement au cours de l'automne en vue de l'été suivant en raison du nombre élevé d'étudiants qui cherchent un stage. Les stages concernent principalement les étudiants de la concentration en tourisme du baccalauréat en gestion de tourisme et de l'hôtellerie.</p> <p>Le processus de stage peut débiter de trois façons différentes.</p> <p>Le stage est trouvé soit par l'agent de stage ou soit par l'agent de développement d'affaires. L'agent de développement d'affaires consulte la base de données employeurs pour les solliciter. Il cherche à obtenir un mandat pour la SRP tout en offrant l'ensemble des services disponibles de l'Unité 1 auprès des entreprises. Si l'agent de développement identifie un stage, il transfère l'information à l'agent de stage par Microsoft Outlook.</p> <p>L'agent de stage peut consulter soit la base de données employeurs ou le fichier « suivi employeur ».</p> <p>Un stage est directement proposé. Une deuxième entrée au processus de stage se produit lorsqu'une entreprise contacte l'unité 1 ou l'agent de stage pour offrir un stage. L'entreprise va sur le site Web, section employeur dans la section « Afficher un stage ». Cette page contient les informations pour l'employeur, l'avantage d'avoir un stage, la rémunération, etc. Si l'employeur choisit de présenter une offre de stage, il le fait sur format Word et envoie le tout directement sur le courriel de l'unité 1, à ce moment, l'agent de stage s'assure que la mise en page est bonne, il peut rajouter des informations pour compléter.</p> <p>Finalement, une troisième entrée peut se produire lorsqu'un étudiant trouve lui-même son stage.</p> <p>Lorsque le mandat de stage est obtenu, l'agent de stage doit réfléchir à la pertinence de l'offre par rapport au besoin des membres. Si l'offre de stage ne correspond pas au besoin, le processus prend fin. S'il répond au besoin, l'agent de stage rédige une description du poste à pourvoir avec l'entreprise. Par la suite, le coordonnateur du programme concerné approuve le stage. Le professionnel affiche le stage sur la Banque de Profil et sur l'Intranet pour qu'il puisse ensuite être affiché sur le site Web en cliquant sur l'œil ouvert.</p> <p>Par la suite, l'étudiant consulte, trouve une offre de stage et est sélectionné par l'entreprise. Occasionnellement, l'entreprise peut demander à l'agent de stage de lui recommander un étudiant pour pourvoir le poste. Si l'étudiant trouve lui-même un stage, c'est ici qu'il entre dans le processus. Lorsque l'étudiant trouve son stage, il doit déterminer s'il est accessible par son AGE et faire confirmer son stage par le coordonnateur du programme. Finalement, l'AGE inscrit l'étudiant au stage et cela produit une convention de stage. Auparavant, le</p>

	processus se terminait ici, mais l'agent de stage peut maintenant inscrire les informations provenant des conventions de stage dans un fichier permettant le suivi des stages, soit le « fichier de suivi stage ».
Extrants	Entrée des informations Convention de stage

## ANNEXE 10: SYSTÈMES INTÉGRÉS UNITÉ 1

### Systèmes intégrés dans le CRM

Fichier de suivi de paiement les JC

Base de données employeur

Fichier de suivi de stage

Fichier de suivi employeur

### Systèmes partiellement intégrés dans le CRM

Fichier de préparation de rapports

Le CRM facilitera le développement du fichier de préparation de rapports, puisqu'il permettra de générer lui-même un certain nombre de rapports. Les sommaires offres, SRP et REP pourront être totalement ou en partie réalisés à partir du CRM.

Banque de profils

Certaines fonctionnalités de la banque de profils seront intégrées au CRM. L'envoi massif pour la JC pourra être fait directement à partir CRM sans être obligé d'extraire les noms.

Microsoft Outlook

Le CRM peut couvrir des éléments de Microsoft Outlook comme le calendrier, les fiches d'informations pour le suivi individuel, les alertes lorsque suivi long terme, les envois de courriel, la synchronisation avec Microsoft Outlook afin que les courriels envoyés soient sauvegardés dans le CRM par contact.

Base de fichier partagé

Le CRM peut couvrir une partie de la Base de fichier partagé. En effet, il sera possible de déposer des documents directement sur des clients ainsi que dans un fichier générique. Ces documents peuvent inclure des contrats, rapports, canevas, etc.

Il pourrait aussi y avoir une plus grande intégration vers d'autres systèmes, mais il est trop tôt pour le préciser, puisque ce ne sont pas tous les CRM qui offrent toutes les fonctionnalités mentionnées.

## ANNEXE 11 : SYSTÈMES INTÉGRÉS UNITÉ 2

### Systèmes intégrés dans le CRM

Fichier de statistiques

Fichier devis de coûts

Fichier de prospections d'entreprises

Fichier initiatives de regroupements de noms

### Systèmes partiellement intégrés dans le CRM

Serveur Ardoise

Le CRM peut couvrir une partie d'ardoise. En effet, il sera possible de déposer des documents directement sur les clients ainsi que dans un fichier générique. Ces documents peuvent inclure des contrats, rapports, canevas, etc.

Microsoft Outlook

Le CRM peut couvrir des éléments de Microsoft Outlook comme le calendrier, les fiches d'informations pour le suivi individuel, les alertes lorsque suivi long terme, les envois de courriel, la synchronisation avec Microsoft Outlook afin que les courriels envoyés soient sauvegardés dans le CRM par contact.

Intranet

Le CRM peut couvrir une partie de l'Intranet. Le transactionnel de l'Intranet ne sera pas inclus, mais les informations concernant la participation aux formations publiques pourront être saisies dans le CRM afin de générer des statistiques ainsi que des listes de sollicitation. Le CRM permettra d'aller chercher un rapport sur une formation ou un client, d'aller chercher des renseignements sur les formateurs, la compilation de formulaires de satisfaction, entrer les listes de présences et de fournir des informations pour le rapport EQUIS, etc.

Il pourrait aussi y avoir une plus grande intégration vers d'autres systèmes, mais il est trop tôt pour le préciser, puisque ce ne sont pas tous les CRM qui offrent toutes les fonctionnalités mentionnées.



## ANNEXE 12 : SYSTÈMES INTÉGRÉS UNITÉ 3

### Systèmes intégrés dans le CRM

Fichier de suivi pour le Gala prix performance

Fichier de sollicitations

Fichier liste de diffusions nouvelles

Fichier de retrouvailles

### Systèmes partiellement intégrés dans le CRM

Serveur Ardoise

Le CRM peut couvrir une partie d'ardoise. En effet, il sera possible de déposer des documents directement sur les clients ainsi que dans un fichier générique. Ces documents peuvent inclure des contrats, rapports, canevas, etc.

Microsoft Outlook

Le CRM peut couvrir des éléments de Microsoft Outlook comme le calendrier, les fiches d'informations pour le suivi individuel, les alertes lorsque suivi long terme, les envois de courriel, la synchronisation avec Microsoft Outlook afin que les courriels envoyés soient sauvegardés dans le CRM par contact.

Gestionnaire d'activités

Le CRM peut couvrir une partie du gestionnaire d'activités, soit la gestion des listes de sollicitation, les statistiques et autres requêtes de type analytique. L'aspect transactionnel ne sera pas couvert par le CRM.

Fichier de suivi et procédurier

La partie du fichier de suivi et procédurier pourra être incluse dans CRM. L'application facilitera le suivi des tâches à faire, des personnes à contacter, dates, coordonnées, etc.